

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Administración de Negocios.**

*Tesina para optar por el grado académico de Bachillerato.*

**Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para  
obtener ventajas competitivas en el emprendimiento  
Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro  
del nicho de mercado de la gran área metropolitana de  
Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023.**

Geraldine Stephanie Corales Mantilla

Mayo, 2023

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
DEDICATORIA .....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	9
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	9
1.1.2    Delimitación del problema .....	15
1.1.3    Justificación.....	15
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.3    OBJETIVOS .....	16
1.3.1    Objetivo general .....	16
1.3.2    Objetivos específicos.....	16
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1    MARCO TEÓRICO.....	17
2.2    MARCO CONCEPTUAL .....	25
2.3    MARCO CONTEXTUAL .....	32
3.1    ENFOQUE.....	36
3.2    ALCANCE.....	37
3.3    DISEÑO .....	38
3.4    UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	40
3.4.1    Población.....	40
3.4.2    Tipo de muestra.....	40
3.5    INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
3.6    VARIABLES O CATEGORÍAS.....	43
3.7    ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	47
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	64

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....	73
Y RECOMENDACIONES .....	73
REFERENCIAS .....	81
ANEXOS.....	84
Lista de Anexos.....	85
Anexo 1. Guía de entrevista a la dueña del emprendimiento y clientes frecuentes .....	87
Anexo 2. Guía de entrevista a la dueña del emprendimiento y clientes frecuentes .....	88
Anexo 3. Fotografías del emprendimiento Lovely Bites CR-Preparación.....	89
Anexo 4. Fotografías de páginas del emprendimiento Lovely Bites CR .....	91
Anexo 5. Fotografías de los productos de Lovely Bites CR .....	92
Anexo 6. Declaración Jurada .....	94
Anexo 7. Consentimiento Informado-Dueña de emprendimiento .....	95
Anexo 8. Certificado de firma digital de consentimiento informado-Dueña de emprendimiento .....	98
Anexo 9. Carta de autorización de la entidad.....	99
Anexo 10. Certificado de firma digital de carta de autorización de la entidad .....	100
Anexo 11. Consentimiento Informado-Primer cliente frecuente .....	101
Anexo 12. Certificado de firma digital del primer cliente .....	104
Anexo 13. Consentimiento Informado-Segundo cliente .....	105
Anexo 14. Certificado de firma digital del segundo cliente.....	108
Anexo 15. Consentimiento Informado-Tercer cliente.....	109
Anexo 16. Certificado de firma digital del tercer cliente .....	112
Anexo 17. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora.....	113
Anexo 18. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....	114
Anexo 19. Licencia y autorización al CENIT .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	41
<b>Tabla 2</b> .....	44
<b>Tabla 3</b> .....	73
<b>Tabla 4</b> .....	76
<b>Tabla 5</b> .....	78
<b>Tabla 6</b> .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	17
<b>Figura 2</b> .....	23
<b>Figura 3</b> .....	24
<b>Figura 4</b> .....	35

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi hermana Ana Corales Mantilla y a mi novio Diego Vega Cortes quienes me han impulsado a seguir con mis estudios.

A mi mamá Gladys Mantilla Solorzano por todo el apoyo, soporte y ayuda que me ha brindado, por que sé el esfuerzo que hace cada día para que pueda cumplir mis sueños.

Y al profesor Seir Francisco Chacón Achí que me asesoro durante todo este proceso y me ayudo a cumplir mi meta.

## **DEDICATORIA**

Le dedico este trabajo a mi madre Gladys Esther Mantilla Solorzano el pilar de mi vida, quien siempre me brinda su apoyo, consejos y sabiduría para no darme por vencida.

Y también se lo dedico a mis sobrinos como motivación para ellos, siempre se puede cumplir el sueño de estudiar sin importar la edad o demás obligaciones que uno tenga.

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es identificar las ventajas competitivas que tiene el emprendimiento Lovely Bites CR en comparación con otros emprendimientos/empresas del mismo sector. Este trabajo tiene un alcance descriptivo, de corte cualitativo. Además de la revisión de libros de texto y tesis para las citas incluidas en los antecedentes, y contexto del tema abordado, se utilizó entrevistas individuales a los clientes más frecuentes y dueña del emprendimiento para la recolección de información con respecto al proceso previo a la compra y al producto que se realiza, para así determinar las áreas de mejora y fortalezas que tiene el emprendimiento Lovely Bites CR, de esta manera la dueña tendrá una idea más clara de cómo priorizar las mejoras a realizar. Como resultado de lo anterior se identificó el cuadrante estratégico que más impacto genera y se dio recomendaciones con base a ello, así mismo, se brinda recomendaciones de que se debe mantener en el emprendimiento y que se debe mejorar a nivel general no solo con el cuadrante identificado. Una de las conclusiones importantes de este trabajo confirma la necesidad de mejorar los productos a nivel de cantidad y de variedad.

**Palabras Clave:** ventaja competitiva, cadena de valor, estrategia competitiva genérica, matriz FODA

## Abstract

The purpose of this study is to identify the competitive advantages of the Lovely Bites CR enterprise in comparison with other enterprises/companies in the same sector. This work has a descriptive, qualitative scope. In addition to the review of textbooks and theses for the quotes included in the background and context of the topic addressed, individual interviews with the most frequent customers and the owner of the enterprise were used to



collect information regarding the process prior to the purchase and the product that is made, in order to determine the areas of improvement and strengths of the Lovely Bites CR enterprise, so that the owner will have a clearer idea of how to prioritize the improvements to be made. As a result of the above, the strategic quadrant that generates more impact was identified and recommendations were given based on it, as well as recommendations on what should be maintained in the venture and what should be improved at a general level, not only with the identified quadrant. One of the important conclusions of this work confirms the need to improve the products in terms of quantity and variety.

**Key Words:** competitive advantage, value chain, generic competitive strategy, SWOT matrix

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con el emprendimiento Lovely Bites CR, emprendimiento especializado en realizar cupcakes, queques y galletas para eventos especiales y personas de todas las edades, en la gran área metropolitana de Costa Rica.

Debido a la situación actual relacionado a la economía dentro del país y en el mundo, es necesario que todas las personas sepan administrar de manera correcta el dinero, pero más importante aquellos que tienen una empresa o emprendimiento, y que a su vez sepan cómo desarrollarse dentro del mercado para así obtener ganancias. Por lo tanto, es necesario realizar un análisis que dé acceso a los procesos que se utilizan en este emprendimiento, para ello es importante conocer sus bases, encontrar e identificar estrategias que favorezcan oportunidades y fortalezas, así como debilidades y amenazas a convertir en aspectos positivos.

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Al investigar antecedentes nacionales e internacionales, se logra identificar como punto principal que la mayoría de pymes o emprendimientos necesitan una guía para poder mantener la empresa a flote, obtener ganancias y generar más clientela.

Los dueños de estas compañías tienden a administrar sin tener las bases para una sólida y ventajosa administración.

A) En el trabajo de investigación denominado *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTERNOS Y MEJORA*

*DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA “EL MERCADO SIEMPRE VERDE” EN LA ZONA DE MERCEDES NORTE DE HEREDIA EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2018*

del autor López Delgado, Esteban definió el siguiente objetivo general:

Recomendar indicadores para mejorar la gestión de recursos internos y de cadena de valor, de la empresa Mercado Siempre Verde. Por medio de una investigación descriptiva y cualitativa se extrajo información relevante acerca todas esas áreas y temas que la empresa desconoce, las cuales son relevantes para identificar y trabajar en la ventaja competitiva de la empresa, así mismo cabe resaltar que no tenían contemplado lo necesario que es innovar para mejorar el servicio brindado a los consumidores. Esta situación visibiliza la carencia de información y conocimiento que se tiene previo a crear una empresa.

Entre los indicadores de gestión brindados por el autor Esteban se puede resaltar como más importantes para esta empresa los indicadores de efectividad, López (2018) afirma:

Estos indicadores establecen una relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea, permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Y estos están orientados a la efectividad de la producción, cuyos puntos de partida para la efectividad de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos. (p34)

Como resultado de esta investigación el autor brindó cinco recomendaciones en base a los resultados obtenidos de las encuestas en donde impacto de manera más negativa y que reflejó áreas de mejora.

B) La investigación realizada por Narumi Kihara Mora en el año 2020 propone el *ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRATEGIA GENÉRICA PARA EL DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA DEL RESTAURANTE GOYI EN CINCO ESQUINAS DE TIBÁS EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019*, donde utilizó un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo.

Esta investigación utilizó dos instrumentos para la recolección de datos, tales como: entrevista y observación.

La idea de realizar el instrumento de la observación fue para generar un FODA en donde el autor pudo identificar más debilidades que fortalezas y con ello pudo realizar la formulación de estrategias defensivas. En donde el autor propone “como medida de acción, el utilizar la estrategia ofensiva de la matriz FODA, en la cual se deberán maximizar las fortalezas, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno para crear una ventaja competitiva” (Narumi, 2020, p. 130).

Además, se recomendó “el uso de la publicidad en redes sociales, el cambio y rotación en los platillos del menú, como se ha mencionado en las propuestas de mejoras de la cadena de valor, serán vitales para impulsar esta ventaja competitiva.” (Narumi, 2020, p. 133).

C) La tesis *FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON EL FIN DE UTILIZARSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA DULCE GUSTITO, EN TIBÁS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020* para la obtención del grado de licenciatura propone como objetivo “analizar las actividades de la

cadena de valor para identificar una ventaja competitiva y proponer una estrategia genérica competitiva en la empresa Dulce Gustito, ubicada en San Juan de Tibás, para el segundo semestre del 2020” (Edwin, 2020, p.31).

El autor realizó una investigación con enfoque mixto y un alcance descriptivo. Como parte de las conclusiones dadas por Gutiérrez (2020) se afirma:

La empresa Dulce Gustito, cuenta con un elemento que le permite utilizarlo y explotarlo como ventaja competitiva sobre toda la competencia existente. Como lo son las recetas propias de los productos que la empresa elabora, dado que dichas recetas nacen de la inspiración, innovación e investigación de la propia dueña y empresaria. Este es un factor que por su naturaleza es escaso de conseguir, difícil de imitar y que le permite generar un valor agregado que es capitalizado económicamente para la empresa. (p.129-130)

Adicionalmente, gracias a los métodos de investigación realizados el autor relacionó la cadena de valor con la estrategia competitiva, Gutiérrez (2020) indica su conclusión en base a esto:

La empresa Dulce Gustito posee una variedad de productos de repostería artesanal, los cuales presentan una cualidad o característica que les permite diferenciarse de los demás productos de este tipo y que a su vez les permite crear una ventaja competitiva como lo son sus recetas originales. Por tal característica se puede establecer que la empresa se encuentra aplicando una estrategia de diferenciación amplia, dado que representa una característica única, la cual le permite atraer a clientes que le interesan este tipo de productos diferenciados, ampliar o desarrollar un sentimiento de lealtad entre sus clientes actuales y también entre los clientes potenciales, inclusive fijar un precio un poco más alto si lo desea en comparación con la competencia. (p.131)

D) De acuerdo al trabajo desarrollado por Silvia Rodríguez Montoya nombrado *DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE ROSTIPOLLOS UBICADO EN SANTA ANA PARA EL 2017* con una investigación del tipo descriptivo con un enfoque cualitativo.

Rodríguez (2017) infiere que:

La competencia hoy en día entre las diferentes cadenas de restaurantes es muy fuerte, y el mundo cada día se vuelve más competitivo. Por eso, las empresas permanecen dentro de un mercado por medio de una ventaja competitiva, pero que, a la vez, no es fácil lograrlo, porque deben cumplir ciertos parámetros como: innovación, tecnología, productos, promociones, entre otros. (p. 16)

Algo importante de RostiPollos que nos indica Rodriguez (2017) es que:

Se trabaja usando un Ciclo de Servicio al Cliente, el cual inicia dando la bienvenida a los clientes, y finaliza cuando la cuenta es cancelada y un hasta pronto es compartido, habiendo pasado por una serie de pasos necesarios para brindar un servicio de excelencia y seguimiento a la mesa del cliente. Todos los colaboradores quienes están en contacto con el cliente, son entrenados en este Ciclo de Servicio. Y para darle seguimiento a dicho ciclo, en cada restaurante es utilizado el servicio de auditores internos y externos. Como cadena de comida casual que es RostiPollos, busca constantemente un liderazgo en Servicio al Cliente. (p.27)

La autora logra brindar varias sugerencias a implementar dentro y así mejorar la empresa RostiPollos Santa Ana “al finalizar la investigación (encuesta de satisfacción y el haber tenido contacto directo con los clientes), se observan tantos aciertos como desaciertos por parte de los colaboradores y el restaurante en sí” (Rodriguez, 2017, p. 182).

E) La tesis *ELABORACIÓN DE UN PLAN Y ESTRATEGIA DE MERCADEO, PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO E INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PYME DULCE TENTACIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GRECIA, ALAJUELA, COSTA RICA, PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021* de Karol Alfaro Oviedo investiga acerca de como identificar las ventajas competitivas para así generar un plan de mercadeo más rentable.

Así mismo, la autora realizó como parte de la investigación varias propuestas que los dueños podrían aplicar para no solo mejorar en un aspecto. Una de las propuestas fue un cronograma de actividades y responsables con “el fin de dirigir a esta empresa a una buena toma de decisiones y de esta forma minimizar las debilidades y saber aprovechar las oportunidades” (Karol, 2021, p.128).

F) The thesis *Small to Medium Enterprise Business Leaders Managing Change* written in the year 2017 by Shahriar Nazari student from Walden University confirms “Organizational change is necessary for businesses to survive and prosper. One of the main reasons organizational change is unsuccessful is the inadequate leadership style used by business leaders” (Shahriar, 2017, p.4). The method of this investigation is qualitative. The author focuses the investigation in information related on how to improve the business examining the behaviors of leaders.

As a result of this research Nazari (2017) affirms the following:

The findings of the study may be of value to business practice because business leaders could use them to understand when to embrace change and to develop change strategies to help their businesses survive. In addition, I focused on transformational leaders and the behavioral characteristics necessary to initiate change. Focusing on the behavioral characteristics of business leaders and change may bring about an understanding of how successful leaders manage changes affecting their businesses. (p. 8)

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Delimitación temporal:** La investigación se realiza en el segundo cuatrimestre, el periodo comprendido es de mayo a agosto del año 2023.

**Delimitación geográfica:** La investigación se realiza en la gran área metropolitana de Costa Rica.

### **1.1.3 Justificación**

Esta investigación pretende analizar la situación interna del emprendimiento Lovely Bites CR para obtener la ventaja competitiva. Al identificar sus ventajas se podrá relacionar con una estrategia competitiva, para así definir de qué manera se planea competir con las demás empresas o emprendimientos relacionados a alimentos, ej.: con estrategia de bajo costos generales o estrategia de diferenciación dirigida, etc. Así mismo, se podrá crear sugerencias que ayuden a obtener un buen posicionamiento en los clientes y por ende lograr un nivel más alto de ventas.

Por lo tanto, la investigación se puede considerar de relevancia social, porque su elaboración va a beneficiar al emprendimiento Lovely Bites CR ya que se pondrá a disposición de la dueña/empresaria para que pueda mejorar sus debilidades y a su vez diferenciarse o buscar ventajas sobre la competencia, esto también beneficiará a los consumidores dentro de la gran área metropolitana.

También es de utilidad metodológica, ya que se va a construir un instrumento para recolectar información



## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles deberían de ser las ventajas competitivas del emprendimiento Lovely Bites CR para así incrementar las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Identificar las ventajas competitivas en Lovely Bites CR sobre las demás empresas del sector alimenticio de la gran área metropolitana en Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2023

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely Bites CR como base para la ventaja competitiva.
- Identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR.
- Relacionar la ventaja competitiva y la gestión de cadena valor con una estrategia competitiva genérica.

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 Cadena de valor:

La cadena de valor es importante para toda empresa o microempresa, ya que permite autoanalizarse y de esta manera escoger lo que sea más adecuado para el mercado meta.

Thompson I Peteraf Gamble I Strickland (2018) afirma:

Toda organización consta de un conjunto de actividades que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto.

Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno, se combinan para formar una cadena de valor. (p.133)

**Figura 1**

#### CADENA DE VALOR REPRESENTATIVA DE UNA EMPRESA



*Fuente: Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A, (2018), Conceptos de administración estratégica. Pág. 134. Adaptación a partir de M. Porter, Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985, pp. 37-43.*

#### Actividades primarias

- **Manejo de la cadena de abastecimiento:** hace referencia a todas las acciones que se realizan dentro de la empresa, desde la generación de los productos hasta la entrega de los mismos.
- **Operaciones (Producción):** está relacionado a las actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Distribución:** se refiere a las actividades y costos referentes a la distribución física del producto tanto a nivel interno por ejemplo para la recepción de materiales, controlar el inventario. Así como a nivel externo, es decir cuando se genera el envío hacia los clientes.
- **Ventas y marketing:** hace referencia a los costos y actividades relacionados con las ventas, en cómo se genera la publicidad, como se va a promocionar el producto y/o servicio de la empresa, en la planeación para mantenerse dentro del mercado o incursionar en nuevos mercados y soporte para los distribuidores.
- **Servicio:** es la asistencia o el servicio postventa que se brinda a los compradores, por ejemplo: instalación, entrega de piezas/productos, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, servicio de atención al cliente y resolver/recibir quejas. “Por ejemplo, Caterpillar, fabricante de equipo pesado para la remoción de tierra con sede en Estados Unidos, puede embarcar repuestos a cualquier parte del mundo en un plazo máximo de 24 horas, lo que minimiza la cantidad de tiempo muerto que los clientes enfrentan si su equipo Caterpillar falla. Esta es una capacidad de soporte muy valioso en una industria en la que los tiempos de inactividad son muy costosos. Ese grado de soporte al cliente ha contribuido a incrementar la utilidad que los clientes asocian con los productos Caterpillar y, por tanto, el precio que está puede cobrarles” (Charles Hill, 2019, p. 92).

## Actividades de apoyo

- **Investigación y desarrollo:** se centra en el desarrollo del producto, de la tecnología que se utilice dentro de la empresa y del desarrollo de sistemas. Envuelve toda la actividad y costos relacionados con la IyD del producto y su proceso.

Hill, Jones y Schilling (2019) indican lo siguiente:

Casi siempre pensamos que la IyD está asociada con el diseño de productos físicos y a los procesos de producción de las compañías fabriles, pero muchas compañías de servicios la desarrollan también. Por ejemplo, los bancos compiten entre sí desarrollando productos financieros y formas novedosas para entregar esos productos a sus clientes. La banca en línea y las tarjetas de débito inteligentes son dos ejemplos de los frutos del desarrollo de nuevos productos en el sector bancario. Ejemplos anteriores de innovación en la banca fueron los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito y de débito. (p.105)

- **Gestión de recursos humanos:** esta categoría está principalmente asociada con la selección y contratación del personal. Así mismo, se encarga de la capacitación, desarrollo y motivación del personal.
- **Administración general:** Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo.

Dado a lo anteriormente explicado Vásquez y Bastos (2018) informa que:

Se debe revisar las metodologías propuestas por otros autores, para poder diseñar una nueva metodología para evaluar de manera interna una cadena de valor con la finalidad de lograr encontrar o identificar las actividades principales y las actividades de apoyo más fuertes y débiles que representaran ventajas competitivas y factores o variables a mejorar, considerando los resultados para la toma de decisiones relacionada con el aumento de la productividad, la competitividad y la internacionalización a futuro. (p. 66-69)

Con lo anterior podemos confirmar que identificar y mantener la cadena de valor como un pilar dentro de cualquier empresa ayudará a que esta se mantenga dentro del mercado y a su vez ayudar a todos los colaboradores y dueños a que su compañía funcione de manera correcta, organizado y eficiente.

Debido a esto, es importante que se tenga pleno conocimiento de qué es la cadena de valor y cómo se puede aprovechar dentro la compañía. Esto ayudará a que la compañía sea más eficaz y pueda ofrecer un mayor y mejor valor al consumidor.

También, se puede tomar como referencia compañías del mismo ámbito para identificar y evaluar su cadena de valor.

### **2.1.2 Matriz de FODA:**

Es una herramienta para planificar de manera estratégica el curso que tomará la empresa y emprendimiento, con base a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puedan existir dentro de la compañía. Es primordial efectuar este análisis dentro de cada compañía para identificar en que se debe enfocar la compañía a largo y corto plazo. Oña & Vega (2018) afirman que:

De acuerdo al análisis de varios autores se confirma que el análisis FODA fue y sigue siendo una herramienta complementaria del análisis estratégico; radica en identificar cuáles son los aspectos clave o factores clave que se derivan del análisis interno y análisis externo. (p. 441)

Al momento de realizar un análisis FODA es importante analizar de manera exhaustiva cada detalle de la compañía para así poder definir que fortalezas tiene de manera interna que sirva como atributo y ventaja en comparación con las demás compañías, “una fortaleza interna es algo que una empresa hace bien o un atributo que mejora su competitividad en el mercado. Una forma de evaluar las fortalezas de una empresa es preguntar qué actividades realiza bien” (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, 2023, p.96). Así mismo, al saber las debilidades internas puede poner en ventaja a la compañía para así corregirlas y no estar en desventaja o ser vulnerables con la competencia. “Una debilidad interna es aquello de lo que carece una empresa o no hace correctamente (en comparación con otras) o una condición que la pone en desventaja en el mercado.” (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, 2023, p.97).

Adicional, el saber identificar y aprovechar las oportunidades hará que la compañía pueda desenvolverse de manera más efectiva, generalmente las oportunidades no suelen ser percibidas de manera inmediata o no siempre hay oportunidades, pero es muy importante que los dueños siempre estén en busca de ellas. Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, (2023) afirma:

En realidad, los directivos no pueden adaptar correctamente la estrategia a la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades de mercado y valorar el potencial de crecimiento y ganancia de cada una de ellas. Según las circunstancias imperantes, las oportunidades de una empresa pueden ser abundantes o escasas, efímeras o duraderas, y

pueden variar desde las más atractivas hasta las menos interesantes o las inadecuadas.  
(p.98)

Finalmente, las amenazas son factores externos que el dueño de una empresa o emprendimiento no puede evitar tener, ya que toda amenaza ocurre de manera externa: en el entorno, mercado y país en donde se localice la compañía. Es algo que siempre afectará la compañía, pero al igual que con las oportunidades, es recomendable que los dueños siempre estén pendientes de estas situaciones para así aprovecharlas o prevenir que afecten la compañía. Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, (2023) afirma:

En muchas ocasiones, ciertos factores del entorno de una empresa suponen una amenaza para su rentabilidad y bienestar competitivo. Las amenazas pueden provenir de factores como la aparición de tecnologías más baratas o mejores, la entrada de competidores de menor costo en el mercado principal de una empresa, nuevas regulaciones que son más gravosas para una empresa que para sus competidores, cambios demográficos desfavorables y agitación política en un país extranjero donde la empresa cuenta con instalaciones.

Por lo tanto, a sabiendas de que tan importante es la matriz FODA para cualquier empresa, se debe destacar que Lovely Bites CR no es la excepción y necesita un análisis con tal de identificar de manera correcta y rápida estos detalles para así corregirlos o aprovecharlos y a su vez, saber de manera más certera en que cuadrante se ubica.

La utilización del FODA se debe promover en las micro y pequeñas empresas también, para tener la oportunidad de realizar una planeación eficaz de manera formal, en conjunto a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad.

### 2.1.2.1 Cuadrantes de la matriz de FODA:

Existen cuatro tipos de cuadrantes dentro de la matriz FODA. Los cuales se detallan a continuación:

- Cuadrante 1-1 → Estrategias defensivas: aprovecha la fortaleza para maximizar oportunidades
- Cuadrante 1-2 → Estrategias ofensivas: Utiliza fortalezas para minimizar las amenazas.
- Cuadrante 2-1 → Estrategias de supervivencias: minimiza debilidades aprovechando las oportunidades.
- Cuadrante 2-2 → Estrategia de orientación: Minimiza las debilidades y evita las amenazas.

### Figura 2

#### CUADRANTES DE LA MATRIZ FODA GRAFICAMENTE

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Fortalezas	FA: Estrategia defensiva	FO: Estrategia ofensiva
Debilidades	DA: Estrategia de supervivencia	DO: Estrategia de orientación

*Fuente:* Elaboración propia.

### 2.1.3 Estrategia genérica:

Existen tres tipos de estrategias genéricas, las cuáles fueron implementadas hace varios años, pero son las que continúan en vigor. El tener una estrategia genérica identificada ayudará a fortalecer aún más la compañía si todo se aplica conforme a lo descrito en este proyecto de investigación.



Saber cuál es la ventaja competitiva posicionará a la compañía en el mercado y con ellos traerá ventajas competitivas.

### Figura 3

*Estrategias genéricas de Porter*



*Fuente:* Elaboración propia.

La estrategia de **liderazgo en costos** es: “cuando una compañía reduce sus costos para que le sea posible bajar los precios, sin dejar de obtener ganancias.” (Hill, Schilling, Jones, 2019, pág. 158).

Para que esta estrategia pueda ser usada, como se mencionó previamente, se debe corroborar los costes que tenga la compañía en comparación con la competencia y mejorar con base a ello, es decir reducir los precios lo más posible para igualar o ser más económico. Esta estrategia resulta contraproducente si los rivales responden con sus propios recortes de precios (para proteger su base de clientes) y los recortes de precios del agresor no logran generar ganancias de ventas lo bastante amplias para compensar la erosión de ganancias asociadas a los precios menores.

La estrategia de **diferenciación**: a como su nombre lo dice es tener un producto que diferencie a la empresa de la demás competencia, algo único, de esta manera, aunque el liderazgo en costo

no sea el método que aplique la empresa igual llamará la atención y obtendrá clientela por destacar con un producto difícil de conseguir con la competencia. Antes de optar por esta estrategia se debe analizar de manera correcta los pros y contras de tener un producto diferenciador, si esto no impactará de manera negativa con costes o clientela.

Una estrategia de diferenciación siempre está condenada al fracaso cuando los competidores pueden copiar con rapidez la mayoría o todos los atributos atractivos del producto que lanza una empresa.

Finalmente, la estrategia de **enfoque**: es el identificar un nicho de mercado muy específico en el que apenas hay competencia.

“Enfoque de bajo costo es cuando una compañía selecciona cierto segmento o nicho e intenta ser el participante de menor costo en ese nicho.” (Hill, Schilling, Jones, 2019, p. 158)

“Enfoque de diferenciación es cuando una compañía selecciona cierto segmento o nicho y personaliza su ofrecimiento a las necesidades de ese segmento particular mediante la adición de características y funciones.” (Hill, Schilling, Jones, 2019, p. 158)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Ventaja Competitiva:**

Para poder hablar de la ventaja competitiva de una empresa se debe conocer por completo el entorno interno y externo de cada compañía. Ya que la idea es poder identificar que tiene de único la compañía que se quiere investigar en comparación con las demás.

El concepto de Porter y de Kotler juntos sugieren que una ventaja competitiva tiene que agregar valor al segmento meta de consumidores y que la empresa debe ser mejor que sus competidores en eso.

Con el paso de los años más personas han brindado información o puntos de vista de cómo se identifica la ventaja competitiva de manera correcta, por ejemplo, el modelo VRIO denominado así por las primeras letras de 4 factores claves: Valor, Rareza, Inimitable y Organización, que con este se puede identificar un factor estratégico clave o ventaja competitiva. Esto es una manera sencilla de identificar de manera más rápida y correcta la ventaja competitiva de la compañía.

### **2.2.2 Cuatro pruebas del valor competitivo de un recurso capacidad:**

Thompson I Peteraf Gamble I Strickland (2018), afirman que:

El poder competitivo de un recurso, o capacidad, se mide según cuántas de las siguientes cuatro pruebas puede aprobar. Estas pruebas se les conoce como las pruebas VRIO de ventaja competitiva sostenible. Las primeras dos pruebas determinan si un recurso o capacidad puede apoyar una ventaja competitiva. Las dos últimas determinan si la ventaja se puede sostener ante una competencia activa:

1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso? Para serlo, un recurso o capacidad debe ser directamente importante para la estrategia de la organización, haciendo de la organización un competidor más efectivo, que puede aprovechar las oportunidades de mercado y protegerse de las amenazas externas. A menos que un recurso contribuya a la eficacia de la estrategia de la organización, este no puede pasar la primera prueba. Un indicador de su eficacia es precisar si el recurso permite que la organización fortalezca su modelo de negocios mediante una mejor propuesta de valor al consumidor y/o a la generación de utilidades. Las organizaciones tienen que cuidarse del riesgo de

suponer que algo que ellas hacen bien, es necesariamente valioso ante la competencia.

2. ¿Es raro el recurso –es algo que los rivales no tienen? Los recursos y las capacidades que son comunes entre las empresas y son ampliamente disponibles, no pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Un recurso o capacidad se considera raro si solo lo tiene un pequeño número de empresas en una industria o dominio competitivo específico. Así, aunque las capacidades generales de administración no son raras en un sentido absoluto, son relativamente raras en algunas de las regiones menos desarrolladas del mundo y en algunos dominios de negocios.

3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable? Si un recurso o capacidad es valioso y escaso, al mismo tiempo valioso y raro, será superior a recursos comparables de empresas rivales. Mientras más difícil y costoso sea imitarlo para los competidores, es más probable que pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible. Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos (la ubicación fantástica de un inmueble, una tecnología protegida por patentes, una fuerza laboral excepcionalmente talentosa y motivada), cuando requieren mucho tiempo para construirse, por lo que son difíciles de imitar (un nombre de marca bien conocido, el dominio de un proceso tecnológico complejo, una red global de distribuidores o agentes) y cuando requieren desembolsos financieros u operaciones en gran escala que pocos miembros de la industria pueden realizar.

4. ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso? Incluso los recursos que son valiosos, raros y difíciles de copiar, no conferirán ningún valor si la organización no está configurada en una forma que capture su valor. (p. 121-122)

Básicamente para que una ventaja sea competitiva debe poseer las previas características descritas, las cuáles se resumen a continuación:

- **Debe ser única**

Esta característica está relacionada con el hecho de que no puede haber otra empresa que tenga algo similar a lo que tu organización ofrece.

Esto quiere decir, que al momento de desarrollar tu ventaja debes ser innovador y creativo, buscando siempre que tu empresa ofrezca algo que la competencia no tenga.

- **No puede ser fácil de imitar**

Al momento del desarrollo de tu ventaja debes asegurarte de que esta no sea imitable a corto plazo.

Generalmente la competencia va a buscar la forma de copiar tu ventaja competitiva, así que, si se la dejas fácil, será copiada rápidamente y dejará de ser una ventaja.

- **Debe ser sostenible en el tiempo**

Buscar que tu ventaja se mantenga por largo tiempo hará que esta sea realmente competitiva.

Es por eso que al momento de desarrollarla es muy importante que se base en una fortaleza de la empresa. De esta manera se va a evitar que la competencia pueda imitarla o superarla en un tiempo corto. Muñoz & Espinosa (2018) afirman que:

Actualmente, ya no es suficiente crear productos u ofrecer un servicio de calidad; es importante también el desarrollo de estrategias que, en mediano y largo plazo, se traduzcan en una ventaja competitiva difícil de copiar o imitar por la competencia a fin de hacer de ella una fortaleza que permita alcanzar los objetivos organizacionales (p. 214).

### **2.2.3 Gestión:**

Gestionar se refiere a poder dirigir en base a una línea de ideas, pasos y planes cualquier actividad administrativa.

La gestión administrativa se logra realizar de manera correcta cuando se tiene un plan para cada colaborador y cada departamento, enfocando sus habilidades en base a las actividades que se realizarán. Creando objetivos claros y reales tanto para cada persona como para la compañía en sí.

Según la Universidad Latina de Costa Rica (2020):

Esto se hace posible a través de la aplicación de varios procesos como:

- **Planificación:** el planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos.
- **Organización:** se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.
- **Dirección:** es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.

- Control: en este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

Es por estas razones que se puede afirmar que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos. (p.1)

#### **2.2.4 Recursos:**

Hitt, Ireland, Hoskisson (2015) afirma que:

Dada su extensión, los recursos abarcan un amplio espectro de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por sí solos, los recursos no permiten a las compañías crear valor para sus clientes como fundamento para ganar rendimientos superiores al promedio.

Por ejemplo:

Subway enlaza sus ingredientes frescos con varios recursos más, entre ellos la capacitación continua que la compañía proporciona a las personas que manejan sus restaurantes de comida rápida, para cimentar el servicio al cliente como una capacidad, si bien este servicio es también una competencia central de Subway. En el caso de Amazon.com, internet es un recurso porque es su único canal de distribución. La compañía utiliza internet para vender bienes que, por lo común, tiene precios más bajos que los que ofrecen competidores que venden los mismos bienes por medio de tiendas físicas que son más costosas. Amazon, mediante la combinación de otros recursos (como acceso a un extenso inventario de productos), ha adquirido fama de ser una compañía que brinda un excelente servicio al cliente. La capacidad para brindar servicio al cliente es una competencia central de Amazon, además de que esta empresa crea un valor único para los clientes por medio de los servicios que les brinda. La compañía también utiliza

la competencia central de su tecnología para ofrecer sus AWS (Amazon Web Services); es decir, servicios que permiten a otros negocios rentar capacidad de cómputo de Amazon a un costo muy bajo por hora. (p. 79-80)

Por su parte Thompson I Peteraf Gamble I Strickland (2018), lo describe como:

Un insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad o está controlado por la organización. Las organizaciones tienen a su disposición muchos diferentes tipos de recursos, que varían no solo por su clase, sino también por su calidad. Algunos son de mayor calidad que otros, y algunos tienen más valor para la competencia de negocios que otros, ofreciendo a la empresa mayores posibilidades de generar una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ejemplo, la marca de una organización es un recurso, así como lo es un equipo de investigación y desarrollo, pero solo algunas marcas, como Coca-Cola y BMW son bien conocidas y tienen un valor duradero, en tanto que otras tienen muy poco reconocimiento de nombre. De manera similar, algunos equipos de I+D son mucho más innovadores y productivos que otros, gracias al talento sobresaliente, la composición y el compromiso interno de sus miembros. (p. 117)

### **2.2.5 Recursos tangibles:**

Como su nombre lo indica, estos son recursos o productos que se pueden ver, sentir, cuantificar. Hitt, Ireland, Hoskisson (2015) afirma que:

La capacidad de endeudamiento de una compañía y el estado de sus instalaciones físicas son recursos tangibles y, por lo tanto, son visibles. Los estados financieros sirven para establecer el valor de muchos recursos tangibles, pero no explican el valor de todos los activos de la compañía porque no toman en cuenta algunos recursos intangibles.



### **2.2.6 Recursos intangibles:**

Por otra parte, los recursos o productos intangibles son aquellos que no se pueden observar, van ligados a la historia de la empresa.

Hitt, Ireland, Hoskisson (2015) confirma que:

Son una fuente más grande de capacidades y, por lo tanto, de competencias centrales. De hecho, en la economía global, “el éxito de una compañía depende más de sus capacidades intelectuales y sistemas que de sus activos físicos. [Es más], la capacidad para administrar el intelecto humano, y para transformarlo en productos y servicios útiles, se está convirtiendo rápidamente en la habilidad crucial de los ejecutivos para esta era. Dado que los recursos intangibles son menos visibles y que los competidores tienen más dificultad para comprender, comprar, imitar o sustituirlos, las compañías prefieren depender de ellos. Otro beneficio de los recursos intangibles es que se puede sacar provecho de su uso, a diferencia de lo que sucede con la mayor parte de los tangibles. (p.82-83)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

Lovely Bites CR, es un emprendimiento de Wahanda Sawyers, ubicado en la provincia de Cartago, Cantón La Unión y como distrito San Rafael, dedicada a la producción de queques y postres artesanales los productos de esta empresa se caracterizan por estar hechos tipo gourmet para amantes del buen gusto, cuenta con una experiencia comercial de más de cuatro años, ofreciendo servicios de fabricación de queques según la necesidad de porción o tamaño, galletas personalizadas, cupcakes decorados y postres artesanales, en donde el principal factor es la

personalización demandada por el cliente, con el enfoque para eventos especiales y la distribución para otros fines.

A Wahanda siempre le apasionó la cocina; recuerda que el primer libro que leyó fue un regalo que le hizo la tía cuando tenía unos 7 años, era un libro de recetas para niños, con el cual aprendió a cocinar desde galletas de chispas de chocolate hasta ceviche peruano.

Este emprendimiento nació en el 2017, luego de que su novio le pidiera ayuda para hacer el queque de 50 años para su mamá (su suegra), gracias al éxito que tuvo ese pastel en la fiesta consiguió un par de clientes y eso la motivó a crear una página en Facebook, donde empezó a compartir los queques que vendía.

Durante este tiempo Wahanda se ha percatado de que existe mucha competencia, por lo que ha tenido que ajustar los precios, sin dejar la calidad, para así poder mantenerse dentro del mercado. También se ha visto afectada por el alza del combustible, que a su vez trae un impacto negativo en el precio de la materia prima y los costos de envío.

Actualmente Lovely Bites CR cuenta con aproximadamente 30 clientes fijos y un poco más de 500 seguidores entre Facebook e Instagram; dentro de ellos tiene a la compañía Isuzu y al Colegio de Ciencias Económicas.

Los canales de venta y promoción son WhatsApp, correo electrónico, Facebook e Instagram; en estos dos últimos canales es donde llega a obtener más alcance, debido a que se tiene la oportunidad de observar las fotos y videos de los productos realizados como referencia. Actualmente no se cuenta con tienda física, pero se le brinda al cliente la oportunidad de solicitar su pedido por cualquiera de los cuatro medios mencionados previamente, se puede hacer el depósito por sinpe móvil o transferencia bancaria, Wahanda se encarga de hacer el envío del pedido hacia la dirección brindada o brinda la opción de retirarlo al domicilio.

Lovely Bites CR se especializa en crear postres 100% personalizados, con decoraciones comestibles y materiales de primera, no tienen un pastel igual a otro y eso hace que la experiencia del cliente sea única, por ejemplo:

- Pasteles y cupcakes: estos pueden ser de diferentes tamaños y sabores como, chocolate, vainilla, marmoleado, red velvet, zanahoria y limón, por mencionar algunos, con varias opciones de rellenos como lo son: Dulce de leche, maracuyá, fresas naturales, leche condensada cocinada, coco, Nutella, curd de limón y brigadeiro de chocolate. A su vez, trabajan coberturas en buttercream de merengue suizo, chantilly, ganache de chocolate y fondant.
- Ocasionalmente venden postres personales como: tres leches tradicionales de maracuyá, chocolate y Churchill, también vende porciones de pie de maracuyá y brownies.
- Para ocasiones especiales, se ofrece el servicio de mesas dulces, donde crean diferentes mini postres dulces y salados al gusto del cliente y con la temática de la ocasión.

**Misión del emprendimiento:**

“Dedicarse a crear deliciosos queques y postres artesanales con los mejores ingredientes naturales y una atención al detalle incomparable.”

Con ello, se expresa el deseo de satisfacer los paladares más exigentes, convertirse en la mejor opción para aquellos que buscan calidad y sabor en cada bocado.

Se enorgullece de ofrecer un servicio al cliente excepcional, brindando una experiencia única y personalizada a cada uno de los clientes. Además, buscan constantemente expandir el mercado, llegando a nuevos consumidores y convertirse en un referente de la gastronomía artesanal en la

región. Lovely Bites CR está comprometido con la excelencia y la innovación, y se esfuerza por superar las expectativas de los clientes en todo momento.

**Visión del emprendimiento:**

“Ser la mejor opción en el mercado de queques y postres artesanales, a través de la satisfacción del cliente y la apertura a nuevas oportunidades de negocio y mejora continua.”

**Figura 4**

*Logotipo de Lovely Bites CR*



*Fuente:* Elaboración propia de la dueña del emprendimiento.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 ENFOQUE

Uno debe analizar “en función del enfoque o modelo de investigación que se aplique, la investigación puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta, dependiendo de los criterios aplicados para estudiar e interpretar la realidad” (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, p. 56).

Se entiende que “la investigación es un proceso sistemático de resolución de interrogantes y búsqueda de conocimiento que tiene unas reglas propias, es decir, un método”. (Navarro, 2017, p.15).

Para efectos de esta investigación se va utilizar el enfoque cualitativo porque se va a basar en experiencias, opiniones, pensamientos y percepciones de los entrevistados

**Modelo cuantitativo:** Este modelo es importante cuando se necesita utilizar estadísticas para analizar la información obtenida, se debe tabular. Por ejemplo, toda la información que se obtenga por medio de encuestas se puede usar para crear gráficos, tabular, generar más información visual, medible y numérica. El uso de estadística como método de análisis e interpretación de fenómenos particulares y, a partir de estos, alcanza conclusiones generales. “Este modelo también se aplica en Ciencias Sociales como psicología, pedagogía, economía, sociología, entre otras.” (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, p. 36)

**Modelo cualitativo:** Cuando más bien la persona está interesada en obtener la experiencia, la opinión, el pensamiento, las percepciones, generalmente se usa una entrevista con preguntas abiertas, lo cual no se puede tabular.

Pimienta, De la Orden y Estrada (2018) afirma:

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la

observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos, con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades.

Es propio de las Ciencias Sociales y se sustenta en la investigación cualitativa de fenómenos sociales o problemáticas generales, mediante la cual se registran y describen los fenómenos estudiados para determinar o comprender las causas del comportamiento humano individual o colectivo a través de diversas perspectivas. (p. 37).

**Modelo Mixto:** Este modelo es una combinación de los dos modelos previos, donde una investigación tiene muestras que son de carácter cualitativo y cuantitativo.

### 3.2 ALCANCE

El alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo, porque la temática ha sido más explorada.

**Exploratoria.** Los estudios que se inician con este alcance:

- Investigan fenómenos o problemas poco estudiado de los cuales se tienen dudas o no se han abordado en el contexto
- Identifican conceptos o variables e hipótesis promisorias para indagar
- Indagan desde una perspectiva (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 144)

**Descriptiva.** Cuyos estudios:

- Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos variables o hechos en un contexto determinado

- Definen y miden variables y las caracterizan, así como al fenómeno o planteamiento referido
- Cuantifican y muestran con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno problema suceso, comunidad, contexto o situación (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 144).

Para efectos de la presente investigación la definición del alcance de esta tesis será mediante una investigación descriptiva.

### **3.3 DISEÑO**

El diseño de una investigación cualitativa tiene varias variantes:

#### **Teoría Fundamentada:**

- Categorías del proceso o fenómeno y sus vínculos.
- Teoría que explica el proceso o fenómeno (problema de investigación) (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 555).

#### **Narrativo:**

- Historias sobre procesos, hechos, eventos y experiencias, siguiendo una línea de tiempo, ensambladas en una narrativa general.
- Categorías relacionadas con tales historias y narrativa. (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 555).

#### **Estudio de Casos:**

- “Su objetivo es analizar sucesos específicos del fenómeno estudiado, con la finalidad de formular una descripción detallada del caso o fenómeno desde una perspectiva determinada”. (Pimienta, De la Orden y Estrada 2018, p. 38)

#### **Fenomenológico:**

- Experiencias comunes y distintas.

- Categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias. (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 555).
- Así mismo Pimienta, De la Orden y Estrada (2018) afirma que:  
Estudia los fenómenos tal y como son percibidos por el ser humano mediante la inclusión y el conocimiento que adquiere del fenómeno. No se orienta a explicar las causas de los hechos, sino a describir el hecho mismo. Por ejemplo, mediante esta modalidad, el investigador no intenta identificar las causas de la esquizofrenia, sino comprender qué es la esquizofrenia mediante la realización de entrevistas a los enfermos que la padecen. Para estudiar y comprender la manera en que las personas experimentan un fenómeno sin emitir juicios de valor o ideas preconcebidas, el investigador parte del planteamiento de interrogantes que exploren el significado de dichos fenómenos, consultando de manera directa a aquellas personas que los experimentan en su vida cotidiana. A partir de las respuestas, recopila y ordena la información obtenida, establece conclusiones sobre sus características principales y elabora un reporte con dichas conclusiones. (p. 38).

**Etnográfico:**

- Descripción y explicación de los elementos y categorías que integran al sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.), interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos. (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 555).

**Investigación-Acción:**



- Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva.
- Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones. (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 555).

Esta investigación va a tener un diseño Investigación-Acción, puesto a que se va a investigar y posterior a ello se generará una recomendación

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

Para todo tipo de investigación, pero en especial para las investigaciones de campo y experimentales, es necesario tener claro quiénes son los individuos involucrados en el tema o problema que queremos solucionar y que poseen características similares, pues estos eran la base de dicho estudio. A ese conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y en lugar y tiempo determinados, poseen cualidades similares y observables, se le denomina población. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, pág. 59).

#### **3.4.1 Población**

En esta investigación se utilizará a los tres clientes habituales y a la dueña del emprendimiento.

#### **3.4.2 Tipo de muestra**

Una muestra es una parte del total de la población cuyas características resultan similares y, por tanto, representativas de la totalidad de la población. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, p. 59).

De acuerdo con el criterio empleado para su definición, una muestra puede ser:

- a. Aleatoria. Cuando es elegida al azar y, por consiguiente, cualquier miembro de la población tiene las mismas posibilidades de ser seleccionado.

- b. **Estratificada.** Cuando se subdivide la población en estratos y se elige un determinado número de elementos de cada estrato (por ejemplo, dividir la población por grupos de edades y en función del tamaño relativo de cada grupo, determinar el número de entrevistados en cada caso).
- c. **Sistemática.** Cuando se establece un patrón o criterio fijo para elegir a los elementos de una muestra, por ejemplo, seleccionar a 3 adultos mayores en cada barrio o colonia de la comunidad. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, p. 59).

Para esta investigación al trabajar con el 100% de la población no se necesita muestra.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerente y dueño de empresa con conocimiento de la gestión	Gerente que tenga menos de tres meses de empezar el emprendimiento
Clientes habituales	Clientes que compran esporádicamente (con frecuencia baja)

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.4.4 Consideraciones éticas

“Se Resulta ineludible que el investigador siempre se cuestione acerca de las consecuencias del estudio. No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte fundamental de la ética en la investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la Humanidad y el bien común. La responsabilidad es digna de tomarse en cuenta siempre que se va a realizar un estudio” (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 47).

Por lo tanto, se confirma que la información descrita en esta tesina no se va a compartir con terceros bajo ninguna circunstancia, la información solo se va a utilizar con fines académicos y todas las personas entrevistadas van a firmar un consentimiento informado.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

“Son procedimientos diversos, esenciales para la investigación científica, por medio de las cuales es posible recabar y organizar la información. Toda técnica de investigación debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Aportar estrategias para reunir y organizar la información.
- Permitir el manejo y procesamiento de los datos reunidos.
- Brindar elementos para orientar el proceso de construcción de conocimientos con base en dicha información” (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, p. 60).

Para toda investigación es importante tener bien definido que instrumento y técnica de recolección se utilizará, ya que de ello depende gran parte de la información que se redactará.

Hay cuatro tipos de técnicas: Observación, entrevista, encuesta y cuestionarios.

Para esta investigación se utilizará la técnica de entrevista, la cual se basa en hablar directamente con las partes involucradas, Pimienta, De la Orden y Estrada (2018) afirman que:

“Las encuestas pueden clasificarse en:

- Descriptivas. Tienen como finalidad documentar las actitudes o condiciones actuales de un fenómeno, hecho, objeto o grupo, o conocer la opinión de la población, respecto a situaciones concretas, en el momento de realizarlas.
- Analíticas. A diferencia de las anteriores, además de describir la opinión sobre un fenómeno, buscan encontrar elementos explicativos acerca de por qué ocurre

determinada situación. Así, mientras que en una encuesta descriptiva posiblemente se podría preguntar: “¿Conoces casos de acoso o bullying en tu escuela?”, en una encuesta analítica se plantearía: “¿Consideras que la presencia de bullying en los centros escolares afecta el desarrollo académico de los adolescentes?”.

- De preguntas abiertas. En este tipo de encuestas se integran preguntas cuya respuesta será formulada en los términos deseados por el entrevistado, otorgándole total libertad; por ejemplo: “¿Qué opinas del acoso estudiantil?”
- De preguntas cerradas. Las preguntas son formuladas de manera que el entrevistado debe elegir entre un conjunto limitado de opciones, por ejemplo, ante la pregunta: “¿Has presenciado situaciones de acoso estudiantil?”, sólo existen dos respuestas posibles: “Sí” o “No”.
- Por correo. Se determina una muestra a la que se envía un cuestionario para que lo responda y reenvíe sus respuestas por correo.
- Por teléfono. La encuesta es efectuada por un grupo de personas capacitadas, quienes contactan a una muestra de individuos previamente determinada.
- Personal. Se realiza de manera directa e individual por el encuestador, ya sea en espacios públicos o mediante la visita directa a un número determinado de hogares. (p. 61)

### **3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS**

Definir las variables cuantitativas (conceptual y operacional) o las categorías cualitativas (conceptual y dimensiones a estudiar). Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

**Tabla 2***Cuadro de operacionalización de las variables*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely Bites CR como base para la ventaja competitiva.	Análisis interno- Cadena de valor	Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.	Se va a aplicar una entrevista con preguntas abiertas a la dueña y gerente del emprendimiento.	Actividades primarias y actividades de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la cadena de abastecimiento.</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Distribución</li> <li>• Ventas y marketing.</li> <li>• Servicio</li> <li>• Administración general.</li> <li>• Gestión de recursos humanos.</li> <li>• IyD del producto, tecnología y desarrollo de sistemas.</li> </ul>	Entrevista con preguntas abiertas.  Preguntas: 1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10,11, 12,13,14,15, 16,17,18,19,20,21,22
Identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR.	Matriz de FODA	Es una herramienta para planificar de manera estratégica el curso que tomará la empresa y emprendimiento, con base a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puedan existir dentro de la compañía. Es primordial efectuar este análisis dentro de cada compañía para identificar en que se debe enfocar la	Se va a aplicar una entrevista con preguntas abiertas a los clientes más habituales del emprendimiento.	VARIABLES INTERNAS Y VARIABLES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> <li>• Cuadrantes: FO-DO, FA-DA</li> </ul>	Entrevista con preguntas abiertas  Preguntas: 23, 24, 25, 26, 27,28,29,30, 31,32

		compañía a largo y corto plazo.				
Relacionar la ventaja competitiva y la gestión de cadena valor con una estrategia competitiva genérica.	Ventaja competitiva y estrategia genérica competitiva	El tener una estrategia genérica identificada ayudará a fortalecer aún más la compañía si todo se aplica conforme a lo descrito en este proyecto de investigación. Saber cuál es la ventaja competitiva posicionará a la compañía en el mercado y con ellos traerá ventajas competitivas. Una ventaja competitiva tiene que agregar valor al segmento meta de consumidores y que la empresa debe ser mejor que sus competidores en eso.	Se va a aplicar una entrevista con preguntas abiertas a la dueña y gerente del emprendimiento.  Y se analizarán los resultados anteriores	Recursos y capacidades  Estrategia de bajos costos y estrategia de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos tangibles e intangibles</li> <li>• Amplia o dirigida</li> </ul>	Entrevista con preguntas abiertas  Preguntas: 33, 34  Análisis

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para esta investigación se aplicarán entrevistas con preguntas abiertas y se realizarán transcripciones en la tesina.

El análisis cualitativo implica que se organice los datos recogidos, se transcriban y de ser necesario se codifiquen. Pimienta, De la Orden y Estrada (2018) informa que:

En éste se considera la realización de dos etapas:

- Recopilación y descripción general del conjunto de la información recabada, clasificándola por tipo de datos o fuente de obtención (registros de observación,

diarios de campo, cuestionarios, encuestas, escalas, material audiovisual o fichas, entre otros).

b) Organización y reducción de datos, mediante la elaboración de resúmenes, concentrados de información o codificación de datos, cuya finalidad es propiciar la síntesis y simplificación de los datos disponibles para facilitar su análisis.

c) Elección y aplicación de los instrumentos de análisis, con la finalidad de identificar patrones comunes o reiterados y establecer conclusiones.

d) Interpretación de conclusiones y validación o rechazo de hipótesis. (p.104)

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En este capítulo se muestra los resultados extraídos en la aplicación de los instrumentos de recolección de información para el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

### **4.1 Analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely Bites CR como base para la ventaja competitiva.**

La información para este objetivo fue obtenida a través de una entrevista de preguntas abiertas a la dueña y gerente del emprendimiento Lovely Bites CR, de acuerdo a lo establecido en el cuadro de operacionalización de variables del capítulo 3.

De la unidad de análisis de cadena de valor se desprenden varias categorías de análisis en donde se dará relevancia a siete de ellas:

1. Investigación y desarrollo
2. Servicio: satisfacción del cliente y retroalimentación
3. Ventas y marketing
4. Administración general
5. Manejo de la cadena de abastecimiento
6. Operaciones (Producción)
7. Distribución

#### **4.1.1 Investigación y desarrollo**

- ¿Cómo se ve reflejado en sus productos y/o en el emprendimiento que usted como dueña del emprendimiento está en educación continua sobre las nuevas tendencias culinarias en el área de la repostería?



*“Primero utilizó materiales de primera, para mi es importante ya que eso da como una muy buena calidad e impresión. Segundo intento mantenerme en constante actualización por medio de redes sociales, cursos libres, online o presenciales sobre las diferentes tendencias para mantenerme viva o activa”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Cuáles factores críticos considera usted que le impiden crecer al negocio?

*“Actualmente el área está muy saturada, es un mercado con bastantes emprendimientos bajo el mismo mercado y lamentablemente muchos de ellos tienden a bajar muchísimo los precios para tener ventas entonces eso hasta cierto punto lo pone a uno en un tipo de desventaja.”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

#### **4.1.2 Servicio: satisfacción del cliente y retroalimentación**

- ¿Cómo demuestra que toma en cuenta la retroalimentación brindada por los clientes?

*“Creo que eso se va viendo conforme con los detalles, usualmente siempre después de alguna venta y entrega les digo a los clientes que me digan que les gusto o que no les gusto para tomarlo para futuros pedidos de este o de otro cliente.”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Qué acciones emplea para mejorar el servicio al cliente brindado?

*“Antes solo tenía una sola línea de comunicación, ahora he implementado tener otro número de teléfono adicional y en este incluir las redes sociales como un tipo de CRM en donde todo este centralizado y no perder la comunicación con los clientes”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Cuánto es el tiempo de respuesta que brinda a los clientes o potenciales clientes?

*“Aproximadamente unas cuatro horas en la primera interacción.”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Qué canales de comunicación ha empleado para darse a conocer con sus potenciales clientes?

*“Instagram, Facebook y WhatsApp, el medio de comunicación más utilizado es Instagram”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

#### **4.1.3 Ventas y marketing**

- ¿Qué cree que es lo más importante al promocionar su producto y emprendimiento?

*“Es mostrar productos reales, que no sean imágenes de otra persona o compañía, así el cliente no tiene una falsa expectativa y cuando hace el pedido sabe lo que puede esperar”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Podría indicarme cuáles han sido esos servicios o medios de publicidad?

*“Solo imágenes propias de los productos, a veces realizó un banner con Canva o PicsArt, pero siempre utilizando imágenes reales”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Por qué cree que el promocionar/hacer publicidad ayuda a incrementar la clientela en este tipo de emprendimientos?

*“Siento que es super importante darse a conocer, a través de la publicidad ya sea de boca en boca o por redes sociales, se va creando nuevas conexiones”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

#### **4.1.4 Administración general**

- ¿Cuánto tiempo tiene de operar el emprendimiento?

*“Hace poco más de cinco años”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Es usted la única dueña y gerente de este emprendimiento?

*“Correcto, sí. Soy la única dueña”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Cuál es el método de pago más usado por su clientela?

*“SINPE móvil”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Cómo hace usted para brindar facturación necesaria y/o valida a los clientes?

*“Yo genero la facturación necesaria por la persona. Esta la genero por hacienda”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

#### **4.1.5 Manejo de la cadena de abastecimiento**

- ¿Puede explicar como hace para llevar el control de los activos e inventario?

*“Tengo un Excel en el que cada que realizo una compra anoto la fecha de la compra y la fecha de vencimiento de este, y periódicamente paso revisándolo, cada quincena”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Usted ha tenido que desechar productos por estar expirados?

*“Sí, claro. Principalmente polvo de hornear, levaduras y harinas, ya que cuando están próximas a la fecha a vencer la calidad de la miga cambia mucho”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

#### **4.1.6 Operaciones (Producción)**

- ¿Qué tipo de asesoramiento o sugerencias brinda cuando las personas quieren adquirir su producto?

*“Primero les pregunto para cuantas personas necesitan el pastel porque suelen enviar pasteles de 2 o 3 pisos y tal vez es solo para cuatro personas, entonces tiendo a asesorarles en cuantas porciones o cuantas personas necesitan el pastel y en base a eso indicarle si es factible o no un queque de varios pisos. O también si el diseño que quieren se puede realizar con los materiales que yo trabajo, le puedo dar opciones de lo que sí se puede realizar con los productos que quieren en su pastel, más que todo con el diseño. O con el sabor. Este asesoramiento es solamente para pedidos personalizados.”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Ha tenido que actualizar la lista de productos en venta o el estilo de ellos a lo largo de la creación del emprendimiento o se ha mantenido fiel a la idea original?

*“La he tenido que ir actualizando y renovando a lo que hablamos ahora a la tendencia, la pandemia influyo mucho en que ya no está de moda esta opción de queques super grandes más bien ahora se desea queques minimalistas y pequeños.”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- De ser requerido, ¿qué tipo de sustituciones se pueden realizar en los productos?

*“Dependiendo de la tolerancia de la persona, hay veces en que una persona es intolerante gluten, pero no son muy alérgicos entonces puedo sustituir la receta o harinas, o los que son alérgicos a semillas, chocolate, por ejemplo, puedo cambiar de un chocolate de 50% azúcar a uno más amargo”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

#### **4.1.7 Distribución**

- ¿Cómo se maneja la entrega del producto?

*“Cuando el cliente realiza la cotización le consulto si necesita o no transporte, si lo necesita le solicito la ubicación y en base a eso le hago una cotización. El cliente hace pago de la cotización y el producto usualmente lo entrego yo si está dentro de mi posibilidad y sino igual tengo un mensajero que me ayuda con las entregas. El envío es gratuito después de 35000 colones”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Qué tipo de inconvenientes ha experimentado por cómo se maneja las entregas?

*“Ha sido solo externo, a veces me ha pasado con el tráfico. Me ha pasado que una vez tuve que entregar un pedido en Heredia y estaba saturado eso al final es negativo porque el cliente está esperando el pedido a una hora y para mi aumenta los costos en lo que es el costo del envío, yo me responsabilizo de todos los costos, porque ya el precio esta cotizado si el problema fue al momento de hacer la entrega esa otra parte la sumo yo”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

#### **4.1.8 Gestión de recursos humanos**

- ¿Recibe ayuda de alguna persona para manejar y hacer funcionar el emprendimiento?

*“Para manejar el emprendimiento no, pero dependiendo del volumen del pedido puede que tenga una persona ayudante, sin embargo, no es frecuente. Esta persona usualmente es mi hermana, mi novio o alguna amiga”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿La persona que la ayuda tiene alguna capacitación?

*“Tienen conocimiento del proceso, pero no los capacito ni les pido que se capaciten, ya que solo ayudan de manera ocasional por hacerme el favor y en lo que me ayudan es en acciones básicas que puedo explicar en el momento”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

## **4.2 Identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR.**

La información para este objetivo fue obtenida a través de una entrevista de preguntas abiertas a los clientes más habituales, de acuerdo a lo establecido en el cuadro de operacionalización de variables del capítulo 3.

### **4.2.1 Opinión de los clientes**

- Al contactar por primera vez a Lovely Bites CR ¿se resolvieron todas las dudas relacionadas con el producto?

*“Sí, se resolvieron todas las dudas”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Sí, desde el primer momento siempre le aclararon todas las dudas, le dieron todas las opciones que ellos tenían en su catálogo de productos, para escoger sus productos siempre estuvieron abiertos para escuchar sus expectativas y que opciones se le podían dar.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Sí, si ella detallo prácticamente su producto, su costo y pues obviamente como cliente le hice una que otra consulta respecto a porciones, cantidades, etcétera y ella fue muy clara, me saco de las dudas que tenía en ese momento”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Por qué considera usted que el emprendimiento Lovely Bites CR se esfuerza por buscar cada vez mejores opciones para ofrecerle?

*“En realidad el producto que Wahanda da siempre es de calidad, por eso continúan contratándolo, tiene buen sabor que es lo importante, y Wahanda siempre les ayuda. Inclusive una vez necesitaban algo adicional a lo que ella hace y ella hizo el favor de conseguirlo, lo que es un beneficio adicional y saben que pueden contar con Wahanda.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Primero el servicio que brindan, el servicio al cliente es muy bueno. La calidad del producto siempre ha sido de gran calidad, el hecho que escuchen al cliente las expectativas que tiene el cliente con respecto al producto que es lo que uno quiere recibir por parte de ellos y que puedan considerarlo”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Sí, ella siempre está dispuesta a tanto las sugerencias de uno como cliente y pues también al bolsillo de uno y se trata de buscar las ganancias de ambas partes tanto de ella como emprendedora a como uno como cliente”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Con respecto a la entrega de los pedidos, el emprendimiento Lovely Bites CR lo realiza dentro del plazo establecido?

*“Sí, siempre ha sido muy responsable”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Hasta el momento no he tenido ninguna queja todo ha sido entregado en tiempo y a la hora que le han indicado. No dudaría que en el momento en que tengan una demora en que le informen porque la empresa siempre tiene mucha comunicación con el cliente”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.



*“Sí, siempre el mismo día que se coordina en eso no hay ningún problema, una que otra vez sí se ha retrasado, pero por cuestiones de tráfico, o de que hay mucho tráfico lento y se le dificulta estar en la hora exacta, pero son cositas que ya pasan fuera de en si del producto o de ella. Ella siempre está en contacto con el cliente informando del atraso, tal vez un cliente primerizo si pueda asustarse y pensar que no lo recibirá, pero ella si siempre está en constante comunicación hasta entregar el producto*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Podría indicarme porque cree usted que los productos del emprendimiento Lovely Bites CR son acorde con lo publicitado?

*“En realidad no han visto muchas publicaciones, la empresa la contrata más bien por la experiencia, con el tiempo que tienen de trabajar con ella. Ellos le dicen lo que requieren y ella les ayuda. La empresa BDS asesores conocieron a Wahanda no por las páginas de la empresa, sino más bien porque ella trabajaba en dicha compañía, un día iban a hacer una feria en la oficina, Wahanda comentó acerca de su emprendimiento y le permitieron asistir como persona parte de la compañía no contratada y como vieron que a las personas les gustó el producto empezaron a contratarla para todas las actividades.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Me parece que todas las fotos que muestran en sus redes son reales porque así he recibido sus productos, nunca he tenido una queja tal cual lo publican es tal cual se recibe.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Ella le da al punto a lo que uno desea, por así decirlo, porque en los momentos que yo he tenido que hacer uso de sus habilidades me ha quedado super bien en la experiencia de lo que se ha pedido. Si tiene esa habilidad de hacer lo que uno desea en el momento y la experiencia ha sido buena. Me paso en una ocasión que la imagen que yo tenía de referencia era con material comestible, pero a ella se le dificulto hacerlo en ese material, de igual manera lo conversamos y lo hizo en imágenes que se pudieran imprimir y se solvento el inconveniente, pero si quedo lo más similar nada más que no era con imágenes comestibles sino solo impresiones, pero sí quedo lo más parecido a la imagen de referencia.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Qué lo motiva a escoger otra empresa para la realización de su producto?

*“En realidad la única opción para que cambien de proveedor es que baje la calidad o que incumpla con algo.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Lo primero sería la atención que me dan, el servicio que me den. Haría la primera prueba para darle la oportunidad a otro emprendimiento y la calidad de sus productos. Creo que eso fue lo primero que vi en Lovely Bites, la atención que me brindaron desde el primer momento, sus productos son tal cual lo publicitan y creo que esas son las dos razones por las que elegiría otra empresa.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Sería tal vez por calidad y precio, aunque si estaría difícil porque la calidad de los productos de ella sí son buenos pero el precio si son elevados para las porciones entonces tal vez podría irme yo por los precios, por lo económico. Porque uno piensa que es mejor tener mayos cantidad de porciones que sí me alcanza por económico y no este otro que más bien me va a faltar.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Considera que los precios que ofrece Lovely Bites CR son accesibles y adecuados para el producto que realizan?

*“Sí, honestamente no es lo más barato que usted encuentra en el mercado, pero sí está acorde al producto que ofrece, porque si quieres un producto de calidad se debe pagar un poco más.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Sí, si son accesibles. Y con lo que he cotizado en el mercado se adecuan con la competencia, realmente sus precios están dentro de lo que otros ofrecen, pero bueno a nivel de calidad y servicio es lo que más me ha gustado”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Dependiendo. Dependiendo de qué tipo de necesidades se tiene en el momento de la actividad o fiesta, porque dependiendo las porciones y lo que se necesite si hay ella*

*ofrece variedad de productos accesibles cuando se trata de porciones estándares como para 15 personas, ella tiene precios super accesibles para esas cantidades, pero ya más allá sí le falta ampliar un poco más sus productos y sus porciones para ofrecer más allá para fiestas con más personas.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- *¿Al realizar una compra cuál es su principal factor de decisión?*

*“Depende del producto, es una combinación entre precio y calidad, se debe verificar calidad, el proveedor, imagen y demás. Pero en el caso de Wahanda como ya estaban verificados la mayoría de factores respecto a imagen como ya la conocían como sabían que era responsable, en este caso es calidad y precio mientras que ella mantenga los precios que tiene actualmente que les parecen acorde con el producto la continuaran contratando”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Lo primero es la atención al cliente, el servicio que me de esa empresa, las opciones que me den si no tienen lo que yo estoy buscando específicamente que me den una opción que se asemeje a lo que yo estoy buscando”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Los dos factores principales es el económico y visual, porque ya por sabor uno debe hacer una compra para probar y así hacer uso del tercer factor de sabor y textura. Yo siempre primero me voy por lo económico y visual.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Qué es lo que más te gusta de los productos que actualmente tiene disponibles la competencia?

*“Es difícil decirlo así, pero lo que tienen a mano generalmente se adquiere, si algo está a la cercanía de ellos y la gente quiere ir a comer es más fácil adquirirlo. Con Wahanda pues obviamente debe ser con pedido, por lo que obviamente debe ser algo más planificado. Esa puede ser la diferencia, pero es más que todo locación que no hay forma de adquirirlo en el momento, solo por pedido.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Realmente no escogería otras opciones que no sean Lovely Bites, pero la que se ha asemejado es por la calidad del producto, el sabor, la consistencia”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Voy a ser sincera en la mayoría de panaderías y pastelerías siento yo que no son como muy frescos, me ha tocado que las veces que he ido y he querido comer un pedazo de queque o repostería dulce, no se siente muy fresca y Wahanda pues obviamente el producto este fresco. Lo único sería el relleno, que le eche bastante a los productos que tengan de este.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- Puede indicar cuáles son las características más importantes para usted del producto que vende Lovely Bites CR.

*“Lo más importante es la calidad del producto, y está la podemos ver respecto al sabor y la presentación que nos traen.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“La variedad, tienen muchas opciones donde uno puede escoger, la oportunidad de que me aconsejen para hacer combinaciones de sabores, esos son los dos puntos más importantes”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“Los mínimos detalles que ella tiene para hacer un pastel muy limpio muy lindo. La responsabilidad, ella es muy responsable, la puntualidad, la cordialidad. Ella es muy buena, tiene muy buena atención al cliente, es muy educada muy responsable, no tengo quejas con eso.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

- Me podría indicar cual es el área de oportunidad que ve en este emprendimiento:

*“La única área de mejora es que no se dedica al 100% a esto y también es entendible porque es un emprendimiento, entonces el crecimiento va a estar basado en el tiempo que se dedique a la empresa o al producto, pero en general Wahanda es super buena*

*en lo que hace, tiene mucho don de gente y adicional es super responsable con sus entregables.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Stephanie Castillo del emprendimiento Lovely Bites CR perteneciente a la empresa BDS asesores.

*“Realmente por el momento no tengo una are de mejora tengo un 100% de satisfacción con la empresa”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Ana Corales del emprendimiento Lovely Bites CR.

*“La diferencia entre Lovely bites y otras empresas es enorme, pero a veces uno pide de otros lugares solo para salir de apuro. También me gustaría dar como comentarios que ojalá ella expanda un poco más sus productos, no solo enfocarse en grupos pequeños, que expanda el tema de hacer un poco más de figuras comestibles, expanda un poco más sus habilidades y así tenga más opciones para los clientes y para ella misma también.”*

Fuente: Entrevista realizada a cliente frecuente Kenia Miranda del emprendimiento Lovely Bites CR.

### **4.3 Relacionar la ventaja competitiva y la gestión de cadena valor con una estrategia competitiva genérica.**

La información para este objetivo fue obtenida a través de una entrevista de preguntas abiertas a la dueña y gerente del emprendimiento Lovely Bites CR, de acuerdo a lo establecido en el cuadro de operacionalización de variables del capítulo 3.

- ¿Los productos de Lovely Bites CR están dirigidos a un nicho de mercado en específico?

*“La mayoría de mis clientes se localizan en Cartago y San José lo que me permite ofrecerles mayor certeza al momento de la entrega del producto que necesite. Pero en lo que se refiere el producto no está enfocado en personas o temas en específicos, yo realizo bocadillos o queques para cualquier evento que deseen.”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.

- ¿Considera que los productos de Lovely Bites CR son únicos?

*“Siempre trato de darles un toque único a mis productos, ya sea que tenga libertad creativa o que me traigan una imagen como referencia, yo voy a tratar de añadirle algo extra en lo visual o en el sabor, si así me lo autorizan. Pero si los clientes no lo desean yo voy a demostrarlo en mi servicio y comunicación hacia ellos”*

Fuente: Entrevista realizada a la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR.



## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

En el presente capítulo y con base en los resultados obtenidos, se realiza el análisis de la información a través de discusión e interpretación, con el propósito de dar una solución al planteamiento del problema de investigación.

### **5.1 Objetivo 1**

#### **5.1.1 Analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely Bites CR como base para la ventaja competitiva.**

##### **5.1.1.1 Investigación y desarrollo**

Se tiene entendido que investigación y desarrollo se enfoca en la mejora continua de los productos, procesos y todo lo relacionado a la empresa. De acuerdo a lo identificado en la tesis de López Delgado, Esteban destaca la importancia de la investigación y desarrollo que debe tener la empresa para mejorar el servicio brindado a los consumidores y a su vez el producto. En relación a los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en el capítulo IV se puede confirmar que la dueña del emprendimiento es consciente de la importancia de aprender métodos nuevos para desarrollar más sus productos, ya que tiene una constante capacitación y preparación de la preparación de productos de repostería y temas relacionados. Sin embargo, uno de los comentarios obtenidos por parte de un cliente es en relación a la mejora de la innovación, ya que comenta es necesario la expansión de sus productos tanto en modelos como en cantidad. Por lo que se denota la importancia de que no es solo importante mejorar en ingredientes y técnica.

### **5.1.1.2 Servicio: satisfacción del cliente y retroalimentación**

Parte de los pilares de una empresa es el servicio postventa ya que este da una idea de que se debe mejorar con los productos y servicios, así mismo que brinda ese apoyo a los consumidores y les demuestra que son escuchados posterior a adquirido el producto. En los resultados del trabajo de investigación desarrollado por Silvia Rodríguez Montoya (2017) en el que la autora logra brindar varias sugerencias a implementar dentro de la empresa con base a los resultados de la encuesta de satisfacción y el haber tenido contacto directo con los clientes. La dueña del emprendimiento tiene muy claro que escuchar las opiniones de los clientes es primordial por ello siempre después de cada compra contacta a cada uno de manera personal para obtener retroalimentación y corroborar que todo haya cumplido las expectativas.

### **5.1.1.3 Ventas y marketing**

En el trabajo de investigación presentado por Narumi Kihara Mora (2020) referenciado en los antecedentes, confirma lo importante que es el uso de la publicidad en redes sociales, el cambio y rotación en los platillos del menú en una compañía, ya que es vital para impulsar esta ventaja competitiva. En los tiempos actuales parte importante de una compañía o emprendimiento es como se publicita, como aprovecha las ventajas de las redes sociales y mercadeo digital para obtener más clientes y darse a conocer. Al analizar los resultados de la entrevista realizada a la dueña del emprendimiento se confirma que ella sabe la importancia de mostrar productos reales y de promocionarse continuamente. Sin embargo, no está aprovechando los medios digitales para expandirse y promocionarse aún más.

### **5.1.1.4 Administración general**

La administración general se centra en todo lo que lleva el administrar a la empresa, ya sea las actividades, costos, facturación, alianzas, decisiones, para modificar o actuar dentro de la compañía. Nazari (2017) afirma en su trabajo de investigación citado en los antecedentes, que con la investigación realizada y las conclusiones del estudio pueden ser de utilidad para la práctica empresarial, ya que los líderes empresariales podrían utilizarlas para comprender cuándo adoptar el cambio y desarrollar estrategias de cambio que ayuden a sobrevivir a sus empresas. Al analizar los resultados de la entrevista realizada a la dueña del emprendimiento se confirma que ella es la única encargada de las decisiones y analizar los cambios. Algo beneficioso que tiene este emprendimiento en comparación con otros del mismo nivel es que genera facturación por medio de hacienda.

#### **5.1.1.5 Manejo de la cadena de abastecimiento**

Según la definición incluida en el capítulo dos, el manejo de la cadena de abastecimiento está incluida de principio a fin con respecto al producto y/servicio, ya que este engloba todo el proceso que conlleva, desde la planeación hasta la entrega del producto. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la investigación del capítulo anterior se evidenció que el emprendimiento sí tiene un buen registro de los activos e inventario, sin embargo, pese a tener un respaldo de fechas de compras, usos y caducidad, ha debido desechar ingredientes que son parte importante de la realización de los productos (polvo de hornear, levaduras y harinas) debido a que no se logran usar antes de su fecha de expiración. Esto va de la mano con lo de la promoción ya que al no poder darse a conocer más con nuevos posibles clientes no hay oportunidad para poder utilizar todo el inventario.

#### **5.1.1.6 Operaciones (Producción)**

Las operaciones se centran en la creación del producto o transformación del producto para obtener un resultado determinado. Gutiérrez (2020) confirma en su investigación descrita en los antecedentes que, la empresa utiliza el ingenio e inspiración propia para transformar siempre sus productos. En los resultados obtenidos en el capítulo anterior se confirma que la dueña del emprendimiento si tiene una conversación plena y extensa con los clientes, para definir de manera correcta el producto que desean y así lograr realizar el ideal que quieren o bien, en caso de no poder brinda sugerencias de como poder efectuarlo. Al hacer estas acciones de antemano se evita tener un cliente decepcionado o tener que generar todo el producto nuevamente desde cero.

#### **5.1.1.7 Distribución**

A como se indicó en el capítulo dos la distribución envuelve todo el proceso que conlleva el tránsito de materiales, hasta lo que es la entrega del producto final al cliente. En el capítulo anterior se puede identificar que la dueña del emprendimiento ha definido de manera correcta como manejar los procesos de distribución ella misma sin tener que acceder a una empresa adicional. En ocasiones si debe pedir ayuda a un mensajero, pero casi todas son efectuadas por ella. Tanto la dueña como los clientes han confirmado que el proceso de entrega ha sido efectuado de manera correcta, se brinda visibilidad de todo el proceso de entrega y las pocas ocasiones que no se logran entregar a tiempo ha sido por factores externos.

#### **5.1.1.8 Gestión de recursos humanos**

Partiendo de la definición descrita en el capítulo dos, la función de recursos humanos puede ayudar a una empresa a mantener un ambiente laboral y condiciones laborales optimas, a beneficio de la empresa, pero también para el cliente. Recursos humanos busca que el

personal que está en contacto con el cliente de manera directa tenga las bases correctas para una buena comunicación, venta y servicio. En el trabajo de investigación de Rodríguez (2017) comenta como el personal es debidamente entrenado para poder brindar el servicio adecuado a todos los clientes, hasta a los niños debido a que este es un restaurante familiar. El análisis del proceso de investigación relacionado al tema de la actividad de apoyo que los recursos humanos confirma que la dueña del emprendimiento es la única persona que realiza todo en la empresa, desde la toma de pedidos a la creación del mismo hasta la entrega del producto final. Sin embargo, aunque en algunas ocasiones puede que reciba ayuda para la preparación de los productos no brinda entrenamiento ni instrucciones extra ya que estas personas no estarán en contacto directo con el cliente y son parte únicamente del proceso.

## **5.2 Objetivo 2**

### **5.2.1 Identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR.**

#### **5.2.1.1 Fortalezas**

Definido por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2023) como algo que una empresa hace bien o un atributo que mejora su competitividad en el mercado. De acuerdo a la investigación realizada y a los resultados obtenidos de las entrevistas se puede determinar que los consumidores tienen la misma opinión y consideran que una de las ventajas que tiene Lovely Bites son las interacciones con la dueña del emprendimiento, ya que ellos indican que éstas son muy personales y claras, siempre obtienen la ayuda que necesitan y sugerencias acordes con las necesidades. Fortalezas principales que destacan también, es la atención a los mínimos detalles y la responsabilidad al entregar los productos como corresponden.

Además, algo muy importante en estos días es el tema de facturación. Ya que, si una compañía es la que está adquiriendo los productos, ellos siempre deben reportar de manera correcta y completa la compra a nivel interno y guardar un respaldo de ello en sus sistemas, la mayoría de empresas no aceptan facturas que no sean hechas por hacienda; y Lovely Bites sí puede realizarlas por este medio. Lo cual beneficia al cliente ya que el proceso a nivel interno se agiliza y tienen el respaldo debido, y también beneficia al emprendimiento, ya que se puede recomendar con otras compañías por esta misma razón.

#### **5.2.1.2 Oportunidades**

A como se afirma en el capítulo dos las oportunidades son áreas de mejora que la compañía identifica por compararse con otras de su entorno. A como se indica en los antecedentes por Alfaro (2021) en su trabajo de investigación el tener varias propuestas puede hacer que el fin de dirigir a esta empresa a una buena toma de decisiones y de esta forma minimizar las debilidades y saber aprovechar las oportunidades. De acuerdo a la investigación realizada y a los resultados obtenidos de las entrevistas se confirma que los consumidores consideran que el emprendimiento actualmente no tiene áreas de mejora en comparación con otras compañías, siempre y cuando mantenga el mismo contacto con los clientes y su sabor, esta no se vería afectada.

Sin embargo, pese a que los clientes al momento de consultarles esto directamente confirmaron que no hay áreas de mejora que estén ligadas por factores externos, sí se identificó algunas, gracias a las respuestas que brindó la dueña del emprendimiento y respuestas de los clientes que dieron a otras preguntas pero, que se relaciona directamente con este punto del análisis, el primero son los atrasos en las entregas debido a factores externos, es algo que no está en el

poder de la dueña del emprendimiento, pero que se podría mejorar implementando alguna alternativa.

También, el hecho de no tener algunas opciones disponibles dentro de su menú puede hacer que el cliente opte por adquirirlo con otras empresas/emprendimientos que sí lo tiene dentro de sus opciones.

### **5.2.1.3 Debilidades**

A como se afirma en el capítulo dos, las debilidades son áreas de mejora que la compañía tiene a nivel interno, que pueden mejorar de manera más eficaz. En los antecedentes podemos ver en el trabajo de investigación de Narumi (2020) que el generar un FODA ayudó a que el autor pudiera identificar más debilidades que fortalezas y con ello pudo realizar la formulación de estrategias defensivas. En esta investigación se logra comprobar que los entrevistados concuerdan que como debilidad es el no estar cien por ciento dedicada al emprendimiento, lo que hace que decidan optar por otras empresas ya que con Lovely Bites no se tiene disponibilidad completa e inmediata.

Así mismo, otra debilidad que se identificó es el estar enfocado en grupos pequeños principalmente, esto influye en la decisión final del cliente. El emprendimiento está enfocado principalmente en grupos pequeños debido a que consta de una sola persona a cargo de todo, aunque la dueña del emprendimiento puede solicitar ayuda a familiares a como hace en ciertas ocasiones, esta opción no siempre puede escogerla, ya que los familiares puede que no estén disponibles en el tiempo requerido y no tienen vasto conocimiento en repostería.

Por último, la debilidad más fuerte es que la publicidad solamente se realiza por medio de sus cuentas oficiales; Instagram, WhatsApp, Facebook y no se hace de manera recurrente. Lo cual

repercute en que no llegue el mensaje y/o promoción a tiempo o que no llegue en lo absoluto a los actuales y futuros clientes.

#### **5.2.1.4 Amenazas**

A como se afirma en el capítulo dos por Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, (2023) ciertos factores del entorno de una empresa suponen una amenaza para su rentabilidad y bienestar competitivo. Al analizar los resultados de esta investigación se identifica que como amenaza que tiene el emprendimiento Lovely Bites es que la competencia tiene sus productos para acceso rápido, no es necesario hacer un pedido de manera anticipada para poder recibirlo. Además, los precios de la competencia siempre es algo que existirá como amenaza para cualquier compañía, ya que la competencia tratará de colocar precios más baratos que en el mercado, por lo que los clientes saben que en Lovely Bites los precios no son los más económicos, sin embargo, el producto sí lo vale.

Adicionalmente, los costos de los productos y materiales han subido lo que puede hacer que la dueña del emprendimiento seleccione algunos de menor costo y calidad, para poder tener las mismas ganancias sin verse impactada por esta situación.

### **5.3 Objetivo 3**

#### **5.3.1 Relacionar la ventaja competitiva y la gestión de cadena valor con una estrategia competitiva genérica.**

La información recolectada dentro del capítulo dos confirma que es necesario identificar como se obtiene la ventaja competitiva en una empresa para poder generar la estrategia genérica. Según Muñoz & Espinosa (2018) ya no es suficiente crear productos u ofrecer un



servicio de calidad; es importante también el desarrollo de estrategias que sean difícil de copiar o imitar por la competencia a fin de hacer de ella una fortaleza que permita alcanzar los objetivos organizacionales. En esta investigación se determina que el emprendimiento Lovely Bites necesita emplear en este momento los debidos cambios en sus procesos y empresa para así usar como ventaja las áreas fuertes que tiene como empresa. Se debe aprovechar más esas características únicas que tiene y que sus clientes ven en comparación con las demás empresas.

Es adecuado que Lovely Bites se posicione en un enfoque de diferenciación, ya que su producto, su misión, visión y el servicio que brinda, demuestra que es lo más óptimo. Con base a las respuestas recibidas por los clientes, las pocas posibles mejoras que ven son en relación a cantidad o variedad, por lo que se confirma que el cambio más importante a realizar este ligado a desarrollar más sus productos.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A lo largo de este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones en relación a los resultados obtenidos en el capítulo IV y analizados en el capítulo V del presente trabajo de investigación.

Las conclusiones y recomendaciones se han estructurado en función de los objetivos y sus respectivos indicadores, por lo tanto, se expondrán en una tabla de dos columnas, la primera columna explicará las conclusiones que se han obtenido por cada punto, y la segunda columna expondrá las recomendaciones con base a las conclusiones.

### **6.1 Objetivo 1.**

#### **6.1.1 Analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely Bites CR como base para la ventaja competitiva.**

**Tabla 3**

*Conclusiones y Recomendaciones*

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INDICADOR:</b>	
Investigación y desarrollo	
Se llega a la conclusión de que la dueña del emprendimiento Lovely Bites CR sí realiza actualizaciones a productos que utiliza y también se educa con el conocimiento que ella tiene en relación a la repostería y pastelería. Sin	Se recomienda que la dueña del emprendimiento incursione en nuevos tipos de productos, por ejemplo, entremets. Este es un modelo de pastel frío que está en auge por su sabor, pero principalmente por como es el producto

embargo, pese a que esto lo ven reflejado sus clientes en los productos, si es necesario que implemente mejoras en el tipo de productos que realiza, mejorar como se ve visualmente sus productos.

#### Servicio: satisfacción del cliente y retroalimentación

El servicio brindado por la dueña del emprendimiento de Lovely Bites CR esta cien por ciento enfocado en la mejora continua por los clientes y gracias a esos clientes también.

#### Ventas y marketing

Se concluye que la dueña del emprendimiento Lovely Bites sí promociona los productos al mostrarlos cada vez que finaliza una orden al tomarle fotos reales y subirlo en sus plataformas, esto lo realiza principalmente por medio de la plataforma de Instagram o por medio de estados en WhatsApp. Sin embargo, uno de los clientes entrevistados indico que nunca ha visto estas imágenes o publicidad por parte de Lovely Bites CR.

visualmente, por lo que se podría probar al incluirlo dentro del menú y así ir atrayendo más clientes por esto o bien más compras con los clientes actuales

Mantener siempre como un pilar la atención al cliente, y mejorar continuamente para que su servicio y productos sean los mejores.

Al ser aún un emprendimiento pequeño los costes que llevaría contratar un profesional en marketing digital son muy elevados. Por lo tanto, se le recomienda aprovechar más las plataformas digitales para beneficio propio. Puede continuar publicando fotos de sus productos por medio de sus cuentas.

Adicionalmente, puede promocionar los productos por medio de anuncios en Instagram, en donde hay seis opciones a contratar, cada una dependiendo del alcance que quiera tener, el adecuado sería el de “Ventas”. Esta opción ayudará a darse a conocer con más personas dentro de la misma plataforma.

### Administración general

Al ser la única persona que administra el emprendimiento se concluye que es un beneficio ya que puede generar el cambio que desee en el emprendimiento sin tener que coordinar con alguien adicional la toma de decisiones.

Se recomienda tomar acciones en este momento y realizar los cambios necesarios para hacer crecer más a la compañía y darse a conocer.

### Manejo de la cadena de abastecimiento

Se confirma que la dueña del emprendimiento registra de manera correcta los gastos y compras que se realiza para la preparación de los productos que se realizan. Sin embargo, la mayoría de la materia prima se pierde ya que terminan caducando.

Como recomendación se sugiere que aplique lo más pronto posible el promocionarse para así empezar a generar más clientes y de esa manera poder vender más, lo cual hará que los productos sean utilizados en su totalidad antes de que caduquen. Como recomendación a corto plazo, se considera adecuado comprar estos productos en menor cantidad así se utiliza únicamente lo necesario.

### Operaciones (Producción)

Como conclusión se determina que el proceso de producción se realiza de manera correcta y efectiva, ya que la dueña del emprendimiento consulta todo lo necesario y envía ideas a los clientes para así poder definir como se debe ver el producto final.

Se recomienda mantener la misma línea de consultas previo a la realización de los productos. Mantener una comunicación clara y correcta con el cliente hace que el deseo de como quiere el producto se realice de manera correcta, evitando así re hacer productos o clientes insatisfechos.

---

---

### Distribución

<p>Se concluye que la entrega de los productos se coordina y planea de manera adecuada en conjunto con el cliente, sin embargo, no se consideran los factores externos al planear los plazos de entrega lo cual ha afectado.</p>	<p>Se recomienda tener en cuenta el factor externo que impacta más, el cual es las presas de carros, ya que dependiendo de la hora de entrega y lugar las calles pueden estar más concurridas. Por lo tanto, si el cliente indica que lo quiere para la 1:00pm seria adecuado indicarle que este se le entregará una hora o media hora antes de la hora indicada. De esta forma se evitará tener retrasos.</p>
--	--

### Gestión de recursos humanos

<p>Como conclusión se confirma que la gestión de recursos humanos no es algo necesario en este momento para el emprendimiento, ya que la única persona a cargo de todo y que pertenece, es la dueña.</p>	<p>Pese a que en este momento no planea contratar personal adicional para el emprendimiento se recomienda que se instruya acerca de lo necesario en la gestión de recursos humanos, para que pueda aplicarlo con aquellos que ayudan de manera esporádica o bien, para futuro plazo.</p>
--	--

---

## 6.2 Objetivo 2

### 6.2.1 Identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR.

**Tabla 4**

*Conclusiones y Recomendaciones*

---

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

## INDICADOR:

### Fortalezas

Se concluye que como fortaleza que tiene el emprendimiento es la comunicación con los clientes, ya que ellos mismos indican que esto es parte importante para que ellos sigan escogiendo los productos además de su sabor. También al ser un emprendimiento es poco usual que se tenga facturación, pero Lovely bites CR sí tiene y es por medio de hacienda, lo cual le da más peso.

Se recomienda mantener el contacto directo y ameno con los clientes, además de implementar la línea de teléfono directa y que sea únicamente para recibir llamadas y/o mensajes relacionados con productos o preguntas. De esta manera la comunicación será más rápida, ya que no se usará la línea personal.

### Oportunidades

Se concluye que como área de oportunidad que tiene el emprendimiento Lovely Bites CR es en relación con las entregas, no es algo que este impactando de sobre manera actualmente pero sí se podría evitar. Además, hay productos actuales en el mercado que no los realiza el emprendimiento.

A como se indicó anteriormente una de las recomendaciones es entregar los productos una hora o media hora antes de la hora indicada por el cliente. Además, se puede realizar productos nuevos en poca cantidad para ir identificando cuáles les llaman más la atención a las personas

### Debilidades

El hecho de no ser un trabajo a tiempo completo hace que los clientes prefieran escoger otras compañías que tengan la disponibilidad de realizar el producto cuando se requiera. Así mismo, la cantidad máxima en la que vende los

Se podría evaluar tener una persona que ayude en las horas que la dueña del emprendimiento no esta disponible, de esta manera no se pierde una venta ni un cliente. Esta puede ser una opción a largo plazo, que se puede ir analizando desde ya.

productos también es otra razón que impacta negativamente al emprendimiento según el análisis realizado por las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Pero para ir resolviendo esta situación lo adecuado sería hacer un horario y dar visibilidad de este.

#### Amenazas

Los costes de productos similares que tengan otras empresas a costes más bajos será una amenaza latente y algo que es imposible controlar. Además, de los costes de la materia prima, debido a la economía del país, influirá de manera importante en el emprendimiento.

Pese a que las amenazas son algo que no se puede controlar, si se puede estar prevenido. Se recomienda siempre estar analizando a las empresas similares en el mercado para así hacer sus precios competitivos. Y con respecto a la materia prima cambiar las marcas, ya que a veces pese a ser más baratas llegan a ser mejores.

Se concluye que el emprendimiento Lovely Bites CR se encuentra en el segundo cuadrante: DO: estrategia de reorientación. Por lo tanto, se recomienda como acción inmediata para minimizar debilidades que la dueña coloque un horario de servicio y a su vez hacer sus lapsos de entrega con anticipo. Analizar a largo plazo la opción de tener una persona adicional a cargo del emprendimiento, para los tiempos en que no puede la dueña aceptar pedidos por estar laborando en su trabajo principal. Eso a su vez sería beneficio para aplacar la segunda debilidad y evitar que los clientes opten por otras empresas.

**Tabla 5**

*Matriz de confrontación*

	Factores Externos			
	Oportunidades	S	Amenazas	S

<b>Matriz de confrontación</b>			O1	O2	U	A1	A2	U
			Tiempos de entrega	Productos dentro del mercado que el emprendimiento no tiene	M A	Productos similares a costes más bajos	Coste de la materia prima	M A
Factores Internos	Fortalezas	F1 Comunicación	10	10	20	1	0	1
		F2 Facturación	0	0	0	1	1	2
	S U M A		10	10	20	2	1	3
	Debilidades	D1 Disponibilidad de la dueña	10	5	15	1	0	1
		D2 Cantidad máxima de productos	10	10	20	5	5	10
	S U M A		20	15	35	6	5	11

Fuente: Elaboración propia

Relación alta: 10 | Relación media: 5 | Relación baja: 1 | Sin relación: 0



### 6.3 Objetivo 3

#### 6.3.1 Relacionar la ventaja competitiva y la gestión de cadena valor con una estrategia competitiva genérica.

**Tabla 6**

*Conclusiones y Recomendaciones*

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>INDICADOR:</b>	
Amplia o dirigida	
<p>Se concluye que el emprendimiento debe realizar todos los cambios necesarios. En este momento el emprendimiento no tiene definido su mercado, ni punto fuerte como empresa. Como para poder desarrollarse más entorno a eso.</p>	<p>Se recomienda usar sus fortalezas y que use como estrategia la diferenciación amplia, ya que en este momento su punto fuerte es el servicio que brinda. Puede mejorar esta estrategia por medio del producto también y así mantener clientes.</p>

## REFERENCIAS

- Alfaro, K. (2021). ELABORACIÓN DE UN PLAN Y ESTRATEGIA DE MERCADEO, PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO E INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PYME DULCE TENTACIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GRECIA, ALAJUELA, COSTA RICA, PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021. [Tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de empresas con énfasis en mercadeo]. Repositorio institucional de la Universidad Hispanoamericana <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/6596>
- Enrique Navarro, E. J. (2017). Fundamentos de la investigación y la innovación educativa (Vol. Primera Edición).
- E.F. Vásquez-Barajas, L.M. Bastos-Osorio (2018). Análisis de metodologías para la evaluación de cadenas de valor: caso del aguacate en Norte de Santander, Respuestas, vol. 23, no. S1, pp. 66-69. <https://doi.org/10.22463/0122820X.1504>
- Gutiérrez, E. (2020). FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON EL FIN DE UTILIZARSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA DULCE GUSTITO, EN TIBÁS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020. [Tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de empresas con énfasis en gerencia]. Repositorio institucional de la Universidad Hispanoamericana <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/6420>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

- Hill, C. W., Schilling, M. A., Jones, G. R. (2019). Administración estratégica. Cengage Learning Editores.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25596w/APN\\_M1\\_HILL.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25596w/APN_M1_HILL.pdf)
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E. (2015). Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos (11a. ed.).  
<https://www.studocu.com/latam/u/58870365?sid=01695106485>
- Kihara, N. (2020). ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRATEGIA GENÉRICA PARA EL DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA DEL RESTAURANTE GOYI EN CINCO ESQUINAS DE TIBÁS EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019. [Tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de empresas con énfasis en gerencia]. Repositorio institucional de la Universidad Hispanoamericana <http://13.87.204.143/xmlui/handle/cenit/5833>
- López, E. (2018). PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTERNOS Y MEJORA DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA “EL MERCADO SIEMPRE VERDE” EN LA ZONA DE MERCEDES NORTE DE HEREDIA EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2018. [Tesis para optar por el grado de Bachillerato en Administración con énfasis en Gerencia, Universidad Hispanoamericana]. Repositorio institucional de la Universidad Hispanoamericana <http://13.87.204.143/xmlui/handle/cenit/3900>
- Muñoz, G. A. D., & Espinosa, D. R. G. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Innova Research Journal*,3(10), 212-229.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828572>
- Nazari, S. (2017). Small to Medium Enterprise Business Leaders Managing Change. [Thesis to obtain the doctoral for the Degree of Doctor of Business Administration] Repository of Walden University

[https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/?utm\\_campaign=PDFCoverPages&utm\\_medium=PDF&utm\\_source=scholarworks.waldenu.edu%2Fdissertations%2F4393](https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/?utm_campaign=PDFCoverPages&utm_medium=PDF&utm_source=scholarworks.waldenu.edu%2Fdissertations%2F4393)

- Oña, A. y Vega, R. (2018). IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA. <https://tambara.org/ano-2018-edicion-3/>
- Pimienta Prieto, J. H., Estrada Coronado, R. M., de la Orden Hoz, A. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=7587>
- Rodríguez, S. (2017). DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE ROSTIPOLLOS UBICADO EN SANTA ANA PARA EL 2017. [Tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de empresas con énfasis en mercadeo]. Repositorio institucional de la Universidad Hispanoamericana <http://13.87.204.143/xmlui/handle/cenit/2708>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6250>
- Universidad Latina de Costa Rica. (27 de julio del 2020). Importancia de la gestión administrativa de una empresa. <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>

# ANEXOS

## **Lista de Anexos**

### **a) Documentos importantes de la investigación**

Incluir documentos como: instrumentos de recolección de la información, transcripciones de material discursivo, bitácoras de trabajo, fotografías, entre otros. Por ejemplo:

Anexo 1. Guía de entrevista a la dueña del emprendimiento y clientes frecuentes

Anexo 2. Guía de entrevista a la dueña del emprendimiento y clientes frecuentes

Anexo 3. Fotografías del emprendimiento Lovely Bites CR-Preparación

Anexo 4. Fotografías de páginas del emprendimiento Lovely Bites CR

Anexo 5. Fotografías de los productos de Lovely Bites CR

### **b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

Anexo 6. Declaración Jurada

Anexo 7. Consentimiento Informado-Dueña de emprendimiento

Anexo 8. Certificado de firma digital de consentimiento informado-Dueña de emprendimiento

Anexo 9. Carta de autorización de la entidad

Anexo 10. Certificado de firma digital de carta de autorización de la entidad

Anexo 11. Consentimiento Informado-Primer cliente frecuente

Anexo 12. Certificado de firma digital del primer cliente

Anexo 13. Consentimiento Informado-Segundo cliente

Anexo 14. Certificado de firma digital del segundo cliente

Anexo 15. Consentimiento Informado-Tercer cliente

Anexo 16. Certificado de firma digital del tercer cliente

Anexo 17. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

Anexo 18. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

Anexo 19. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

## Anexo 1. Guía de entrevista a la dueña del emprendimiento y clientes frecuentes

1. ¿Cómo se ve reflejado en sus productos y/o en el emprendimiento que usted como dueña del emprendimiento está en educación continua sobre las nuevas tendencias culinarias en el área de la repostería?
2. ¿Cuáles factores críticos considera usted que le impiden crecer al negocio?
3. ¿Cómo demuestra que toma en cuenta la retroalimentación brindada por los clientes?
4. ¿Qué acciones emplea para mejorar el servicio al cliente brindado?
5. ¿Cuánto es el tiempo de respuesta que brinda a los clientes o potenciales clientes?
6. ¿Qué canales de comunicación ha empleado para darse a conocer con sus potenciales clientes?
7. ¿Qué cree que es lo más importante al promocionar su producto y emprendimiento?
8. ¿Podría indicarme cuáles han sido esos servicios o medios de publicidad?
9. ¿Por qué cree que el promocionar/hacer publicidad ayuda a incrementar la clientela en este tipo de emprendimientos?
10. ¿Cuál es el método de pago más usado por su clientela?
11. ¿Cómo hace usted para brindar facturación necesaria y/o válida a los clientes?
12. ¿Puede explicar como hace para llevar el control de los activos e inventario?
13. ¿Usted ha tenido que desechar productos por estar expirados?
14. ¿Qué tipo de asesoramiento o sugerencias brinda cuando las personas quieren adquirir su producto?
15. ¿Ha tenido que actualizar la lista de productos en venta o el estilo de ellos a lo largo de la creación del emprendimiento o se ha mantenido fiel a la idea original?
16. De ser requerido, ¿qué tipo de sustituciones se pueden realizar en los productos?
17. ¿Cómo se maneja la entrega del producto?
18. ¿Qué tipo de inconvenientes ha experimentado por cómo se maneja las entregas?
19. ¿Cuánto tiempo tiene de operar el emprendimiento?
20. ¿Es usted la única dueña y gerente de este emprendimiento?
21. ¿Recibe ayuda de alguna persona para manejar y hacer funcionar el emprendimiento?
22. ¿La persona que la ayuda tiene alguna capacitación?



## **Anexo 2. Guía de entrevista a la dueña del emprendimiento y clientes frecuentes**

23. Al contactar por primera vez a Lovely Bites CR ¿se resolvieron todas las dudas relacionadas con el producto?
24. ¿Por qué considera usted que el emprendimiento Lovely Bites CR se esfuerza por buscar cada vez mejores opciones para ofrecerle?
25. ¿Con respecto a la entrega de los pedidos, el emprendimiento Lovely Bites CR lo realiza dentro del plazo establecido?
26. ¿Podría indicarme porque cree usted que los productos del emprendimiento Lovely Bites CR son acorde con lo publicitado?
27. ¿Qué lo motiva a escoger otra empresa para la realización de su producto?
28. ¿Considera que los precios que ofrece Lovely Bites CR son accesibles y adecuados para el producto que realizan?
29. ¿Al realizar una compra cuál es su principal factor de decisión?
30. ¿Qué es lo que más te gusta de los productos que actualmente tiene disponibles la competencia?
31. Puede indicar cuáles son las características más importantes para usted del producto que vende Lovely Bites CR.
32. Me podría indicar cual es el área de oportunidad que ve en este emprendimiento
33. ¿Los productos de Lovely Bites CR están dirigidos a un nicho de mercado en específico?
34. ¿Considera que los productos de Lovely Bites son únicos?

### Anexo 3. Fotografías del emprendimiento Lovely Bites CR-

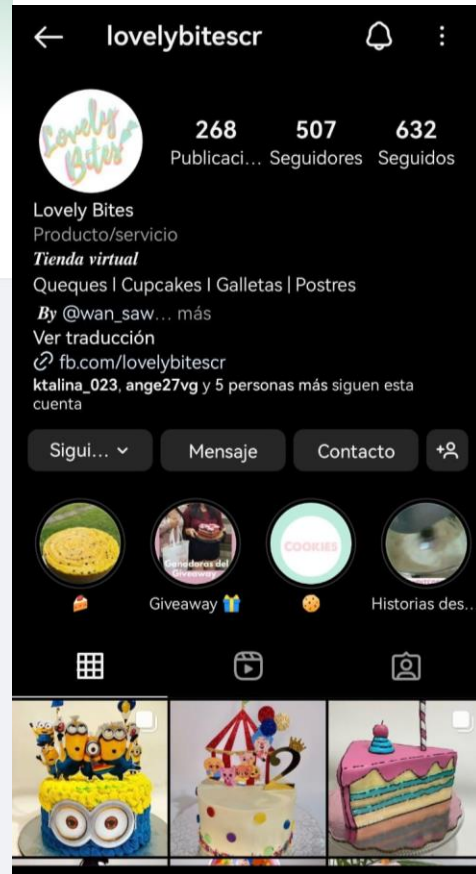
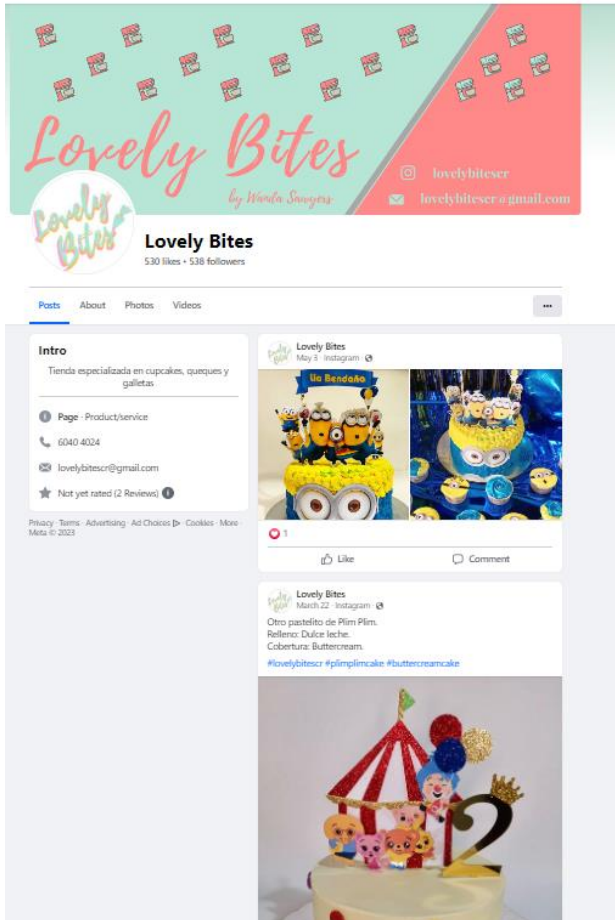
#### Preparación





## Anexo 4. Fotografías de páginas del emprendimiento Lovely Bites

CR





### Anexo 5. Fotografías de los productos de Lovely Bites CR







## Anexo 6. Declaración Jurada

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Geraldine Stephanie Corales Mantilla, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1649-0465 egresado de la carrera de Administración de negocios de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachiller, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 12 días del mes de setiembre del año dos mil veintitres.

Geraldine Stephanie Corales Mantilla



Firma del estudiante

Cédula: 1-1649-0465

## Anexo 7. Consentimiento Informado-Dueña de emprendimiento

DocuSign Envelope ID: 68312BBC-E5C5-4DED-A607-6EA372793262

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023.**

Nombre de la persona participante: Wahanda Sawyers Montiel

Nombre de la persona investigadora: Geraldine Stephanie Corales Mantilla

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8463-1152, stephcm14@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se va a analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely bites CR como base para la ventaja competitiva. Además, de identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR. En esta investigación participarán tres clientes habituales y la dueña del emprendimiento que deberá tener más de tres meses de empezar el emprendimiento.

La persona participante deberá responder una serie de preguntas relacionadas al manejo y opciones que brinda a sus consumidores el emprendimiento Lovely Bites CR. El tiempo aproximado de esta entrevista es de 30 minutos, la cual se realizará por medio de una llamada, en donde se va a grabar el audio de la conversación para que la persona investigadora pueda transcribir las respuestas obtenidas dentro del documento de la tesina. El instrumento de investigación será una entrevista con preguntas abiertas, en donde la persona investigadora empezará con una introducción y posterior a ello se realizarán las preguntas abiertas a la persona participante.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

DocuSigned by:  
*Wahanda Sawyers Montiel*  
37689890CE4ED



### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos o molestias potenciales de participar en esta investigación es el tiempo que se utilizará durante la entrevista. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

La participación en este estudio beneficiará al emprendimiento Lovely Bites y a su dueña, ya que podrá ver los resultados obtenidos y con base a ello aplicar las sugerencias que se realicen o tomarlo en cuenta para futuras decisiones.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información. La información obtenida por las entrevistas y que se va a describir en la tesina no se va a compartir con terceros bajo ninguna circunstancia, la información solo se va a utilizar con fines académicos y todas las personas entrevistadas van a firmar un consentimiento informado.

DocuSigned by:

*Wahanda Sawyers Montiel*

3768898960CE4ED...

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

DocuSign Envelope ID: 68312BBC-E5C5-4DED-A607-6EA372793262

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Wahanda Sawyers Montiel, 1-1431-0517

DocuSigned by:

*Wahanda Sawyers Montiel*

378889950CF4ED

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Geraldine Stephanie Corales Mantilla, 1-1649-0465

DocuSigned by:

*Geraldine Stephanie Corales Mantilla*

8593C897A8C74FC

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

San Jose, 31 de agosto del 2023, 12:00pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

DocuSigned by:

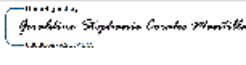
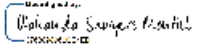
*Wahanda Sawyers Montiel*

378889950CF4ED

Firma de la persona participante:

## Anexo 8. Certificado de firma digital de consentimiento informado-Dueña de emprendimiento

DocuSign

Certificate Of Completion		
Envelope ID: 68312BBC5C54DEDA6076EA372793262		Status: Completed
Subject: Complete with DocuSign: Documentos para tesina		
Document Type:		
Legal VP:		
Bulk Send:		
Source Envelope:		
Document Pages: 4	Signatures: 6	Envelope Originator:
Certificate Pages: 2	Initials: 0	Stephanie Corales
AutoNav: Enabled		ATTN: Legal Department
EnvelopeId Stamping: Enabled		PO BOX 81226
Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)		Seattle, WA 98108
		mantlig@amazon.com
		IP Address: 205.251.233.50
Record Tracking		
Status: Original	Holder: Stephanie Corales	Location: DocuSign
31-Aug-2023   10:04	mantlig@amazon.com	
Signer Events	Signature	Timestamp
Geraldine Stephanie Corales Mantilla geraldine.corales@uhispano.ac.cr Security Level: Email, Account Authentication (None)		Sent: 31-Aug-2023   10:14 Viewed: 31-Aug-2023   10:15 Signed: 31-Aug-2023   10:17
	Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 205.251.233.109	
<b>Electronic Record and Signature Disclosure:</b> Not Offered via DocuSign		
Wahanda Sawyers Montiel wansawmon@gmail.com Security Level: Email, Account Authentication (None)		Sent: 31-Aug-2023   10:17 Viewed: 31-Aug-2023   10:53 Signed: 31-Aug-2023   10:55
	Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 190.113.110.36	
<b>Electronic Record and Signature Disclosure:</b> Not Offered via DocuSign		
In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	Status	Timestamp
Agent Delivery Events	Status	Timestamp
Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp
Certified Delivery Events	Status	Timestamp
Carbon Copy Events	Status	Timestamp
Witness Events	Signature	Timestamp
Notary Events	Signature	Timestamp
Envelope Summary Events	Status	Timestamps

## Anexo 9. Carta de autorización de la entidad

DocuSign Envelope ID: 68312BBC-E5C5-4DED-A607-6EA372793262

San Jose, 9 de mayo de 2023.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de dueña de Lovely Bites CR, brindo autorización para que la estudiante Geraldine Stephanie Corales Mantilla, cédula de identidad 1-1649-0465, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [wansawmon@gmail.com](mailto:wansawmon@gmail.com), o al teléfono 6040-4024.

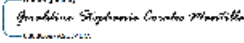
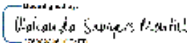
Atentamente,

DocuSigned by:  
*Wahanda Sawyers Montiel*  
3768898960CE4ED...

**Wahanda Sawyers Montiel**  
**Dueña**  
**Lovely Bites CR**

# Anexo 10. Certificado de firma digital de carta de autorización de la entidad

**DocuSign**

Certificate Of Completion		
Envelope Id: 68312BBCESC54DEDA6076EA372793262	Status: Completed	
Subject: Complete with DocuSign: Documentos para tesina		
Document Type:		
Legal VP:		
Bulk Send:		
Source Envelope:		
Document Pages: 4	Signatures: 6	Envelope Originator:
Certificate Pages: 2	Initials: 0	Stephanie Corales
AutoNav: Enabled		
Envelope Stamping: Enabled		
Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)		
ATTN: Legal Department		
PO BOX 81226		
Seattle, WA 98108		
mantlig@amazon.com		
IP Address: 205.251.233.50		
Record Tracking		
Status: Original	Holder: Stephanie Corales	Location: DocuSign
31-Aug-2023   10:04	mantlig@amazon.com	
Signer Events	Signature	Timestamp
Geraldine Stephanie Corales Mantilla geraldine.corales@uhispano.ac.cr		Sent: 31-Aug-2023   10:14 Viewed: 31-Aug-2023   10:15 Signed: 31-Aug-2023   10:17
Security Level: Email, Account Authentication (None)	Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 205.251.233.109	
Electronic Record and Signature Disclosure: Not Offered via DocuSign		
Wahanda Sawyers Montiel wansawmon@gmail.com		Sent: 31-Aug-2023   10:17 Viewed: 31-Aug-2023   10:53 Signed: 31-Aug-2023   10:55
Security Level: Email, Account Authentication (None)	Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 190.113.110.36	
Electronic Record and Signature Disclosure: Not Offered via DocuSign		
In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	Status	Timestamp
Agent Delivery Events	Status	Timestamp
Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp
Certified Delivery Events	Status	Timestamp
Carbon Copy Events	Status	Timestamp
Witness Events	Signature	Timestamp
Notary Events	Signature	Timestamp
Envelope Summary Events	Status	Timestamps

## Anexo 11. Consentimiento Informado-Primer cliente frecuente

DocuSign Envelope ID: 5EA35BFE-0AF7-4BD6-9E3C-BF962C2F5315

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023.

Nombre de la persona participante: Ana Catalina Corales Mantilla

Nombre de la persona investigadora: Geraldine Stephanie Corales Mantilla

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8463-1152, stephcm14@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se va a analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely bites CR como base para la ventaja competitiva. Además, de identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR. En esta investigación participarán tres clientes habituales y la dueña del emprendimiento que deberá tener más de tres meses de empezar el emprendimiento.

La persona participante deberá responder una serie de preguntas relacionadas a la experiencia obtenida, opciones y sugerencias recibidas del emprendimiento Lovely Bites CR. El tiempo aproximado de esta entrevista es de 15 a 30 minutos, la cual se realizará por medio de una llamada, en donde se va a grabar el audio de la conversación para que la persona investigadora pueda transcribir las respuestas obtenidas dentro del documento de la tesina. El instrumento de investigación será una entrevista con preguntas abiertas, en donde la persona investigadora empezará con una introducción y posterior a ello se realizarán las preguntas abiertas a la persona participante.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

DocuSigned by:  
*Ana Catalina Corales Mantilla*  
F59F715630A0A6A7D

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos o molestias potenciales de participar en esta investigación es el tiempo que se utilizará durante la entrevista. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

La participación en este estudio beneficiará al emprendimiento Lovely Bites y a su dueña, ya que podrá ver los resultados obtenidos y con base a ello aplicar las sugerencias que se realicen o tomarlo en cuenta para futuras decisiones.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información. La información obtenida por las entrevistas y que se va a describir en la tesina no se va a compartir con terceros bajo ninguna circunstancia, la información solo se va a utilizar con fines académicos y todas las personas entrevistadas van a firmar un consentimiento informado.

DocuSigned by:  
*Ana Catalina Corales Mantilla*  
2F9625B3AA447D

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

DocuSign Envelope ID: 5EA35BFE-DAF7-4BD6-9E3C-BF962C2F5315

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Ana Catalina Corales Mantilla, 1-1399-0423

DocuSigned by:  
Ana Catalina Corales Mantilla  
2F55D5593AAA47D

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Geraldine Stephanie Corales Mantilla, 1-1649-0465

DocuSigned by:  
Geraldine Stephanie Corales Mantilla  
3B31C87A9C74E6C

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

San Jose, 31 de agosto del 2023, 03:00pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:

DocuSigned by:  
Ana Catalina Corales Mantilla  
2F55D5593AAA47D



## Anexo 12. Certificado de firma digital del primer cliente



### Certificate Of Completion

Envelope Id: 5EA35BF0AF74BD09E3CBF962C2F5315	Status: Completed
Subject: Complete with DocuSign: Carta de consentimiento informado.docx	
Document Type:	
Legal VP:	
Bulk Send:	
Source Envelope:	
Document Pages: 3	Signatures: 5
Certificate Pages: 2	Initials: 0
AutoNav: Enabled	
Envelope Stamping: Enabled	
Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)	
Envelope Originator:	
Stephanie Corales	
ATTN: Legal Department	
PO BOX 81228	
Seattle, WA 98108	
marilleg@amazon.com	
IP Address: 54.240.198.32	

### Record Tracking

Status: Original	Holder: Stephanie Corales	Location: DocuSign
31-Aug-2023   14:19	marilleg@amazon.com	

### Signer Events

Ana Catalina Corales Mantilla  
kate2369@hotmail.com  
Security Level: Email, Account Authentication (None)

### Signature

PROPOSED BY  
  
PROPOSED BY  
 Signature Adoption: Pre-selected Style  
 Using IP Address: 45.239.67.126

### Timestamp

Sent: 31-Aug-2023 | 14:21  
 Resent: 01-Sep-2023 | 16:25  
 Resent: 01-Sep-2023 | 16:25  
 Viewed: 01-Sep-2023 | 16:28  
 Signed: 01-Sep-2023 | 16:29

Electronic Record and Signature Disclosure:  
 Not Offered via DocuSign

Geraldine Stephanie Corales Mantilla  
geraldine.corales@uhspeno.ac.cr  
Security Level: Email, Account Authentication (None)

PROPOSED BY  
  
PROPOSED BY  
 Signature Adoption: Pre-selected Style  
 Using IP Address: 54.240.198.32

Sent: 31-Aug-2023 | 14:21  
 Viewed: 31-Aug-2023 | 14:28  
 Signed: 31-Aug-2023 | 14:27

Electronic Record and Signature Disclosure:  
 Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	Status	Timestamp
Agent Delivery Events	Status	Timestamp
Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp
Certified Delivery Events	Status	Timestamp
Carbon Copy Events	Status	Timestamp
Witness Events	Signature	Timestamp
Notary Events	Signature	Timestamp
Envelope Summary Events	Status	Timestamps

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
Envelope Sent	Hashed/Encrypted	31-Aug-2023   14:21
Certified Delivered	Security Checked	31-Aug-2023   14:28
Signing Complete	Security Checked	31-Aug-2023   14:27
Completed	Security Checked	01-Sep-2023   16:29
Payment Events	Status	Timestamps

## Anexo 13. Consentimiento Informado-Segundo cliente

DocuSign Envelope ID: 820EA3B3-8F30-4FBC-B775-008A508C9E42

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023.

Nombre de la persona participante: Kenia Fabiola Miranda Obando

Nombre de la persona investigadora: Geraldine Stephanie Corales Mantilla

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8463-1152, stephcm14@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se va a analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely bites CR como base para la ventaja competitiva. Además, de identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR. En esta investigación participarán tres clientes habituales y la dueña del emprendimiento que deberá tener más de tres meses de empezar el emprendimiento.

La persona participante deberá responder una serie de preguntas relacionadas a la experiencia obtenida, opciones y sugerencias recibidas del emprendimiento Lovely Bites CR. El tiempo aproximado de esta entrevista es de 15 a 30 minutos, la cual se realizará por medio de una llamada, en donde se va a grabar el audio de la conversación para que la persona investigadora pueda transcribir las respuestas obtenidas dentro del documento de la tesina. El instrumento de investigación será una entrevista con preguntas abiertas, en donde la persona investigadora empezará con una introducción y posterior a ello se realizarán las preguntas abiertas a la persona participante.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
DocuSigned by:  
*Kenia Fabiola Miranda Obando*  
84631152

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos o molestias potenciales de participar en esta investigación es el tiempo que se utilizará durante la entrevista. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

La participación en este estudio beneficiará al emprendimiento Lovely Bites y a su dueña, ya que podrá ver los resultados obtenidos y con base a ello aplicar las sugerencias que se realicen o tomarlo en cuenta para futuras decisiones.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información. La información obtenida por las entrevistas y que se va a describir en la tesina no se va a compartir con terceros bajo ninguna circunstancia, la información solo se va a utilizar con fines académicos y todas las personas entrevistadas van a firmar un consentimiento informado.

Firma de la persona participante:

DocuSigned by:  
*Kenia Fabida Miranda Obando*  
515445580335474

DocuSign Envelope ID: 820EA3B3-8F30-4FBC-B775-008A508C9E42

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Kenia Fabiola Miranda Obando, 8-0111-0432

DocuSigned by:

*Kenia Fabiola Miranda Obando*

846445800035674

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Geraldine Stephanie Corales Mantilla, 1-1649-0465

DocuSigned by:

*Geraldine Stephanie Corales Mantilla*

8086607450746

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

San Jose, 31 de agosto del 2023, 03:00pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

DocuSigned by:

*Kenia Fabiola Miranda Obando*

8154453000035674

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

## Anexo 14. Certificado de firma digital del segundo cliente



### Certificate Of Completion

Envelope ID: 820EA3E8F304FBCB775008A508CE42 Status: Completed  
 Subject: Complete with DocuSign: Carta de consentimiento informado.docx  
 Document Type:  
 Legal VP:  
 Bulk Send:  
 Source Envelope:  
 Document Pages: 3 Signatures: 5 Envelope Originator:  
 Certificate Pages: 2 Initials: 0 Stephanie Corales  
 AutoNav: Enabled ATTN: Legal Department  
 Envelope Stamping: Enabled PO BOX 81228  
 Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada) Seattle, WA, 98108  
marilg@amazon.com  
IP Address: 54.240.108.32

### Record Tracking

Status: Original Holder: Stephanie Corales Location: DocuSign  
 31-Aug-2023 | 14:25 marilg@amazon.com

### Signer Events

Geraldine Stephanie Corales Merilla  
 geraldine.corales@uhspens.ac.cr  
 Security Level: Email, Account Authentication  
 (None)

### Signature

Digitally signed by  
  
Signature Adoption: Pre-selected Style  
Using IP Address: 54.240.108.32

### Timestamp

Sent: 31-Aug-2023 | 14:25  
 Viewed: 31-Aug-2023 | 14:28  
 Signed: 31-Aug-2023 | 14:20

Electronic Record and Signature Disclosure:  
 Not Offered via DocuSign

Kenia Fabiola Miranda Obando  
 miranda20.86@hotmail.com  
 Security Level: Email, Account Authentication  
 (None)

Digitally signed by  
  
Signature Adoption: Pre-selected Style  
Using IP Address: 188.15.56.96  
Signed using mobile

Sent: 31-Aug-2023 | 14:25  
 Viewed: 31-Aug-2023 | 15:12  
 Signed: 31-Aug-2023 | 15:14

Electronic Record and Signature Disclosure:  
 Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	Status	Timestamp
Agent Delivery Events	Status	Timestamp
Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp
Certified Delivery Events	Status	Timestamp
Carbon Copy Events	Status	Timestamp
Witness Events	Signature	Timestamp
Notary Events	Signature	Timestamp
Envelope Summary Events	Status	Timestamps

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
Envelope Sent	Hashed/Encrypted	31-Aug-2023   14:25
Certified Delivered	Security Checked	31-Aug-2023   15:12
Signing Complete	Security Checked	31-Aug-2023   15:14
Completed	Security Checked	31-Aug-2023   15:14
Payment Events	Status	Timestamps

## Anexo 15. Consentimiento Informado-Tercer cliente

DocuSign Envelope ID: B3517EB4-2BCC-461E-8CFF-44B3C1958FF0

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023.**

Nombre de la persona participante: Stephanie Castillo Herrera.

Nombre de la persona investigadora: Geraldine Stephanie Corales Mantilla

Teléfono y correo para contactar a la persona Investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8463-1152, stephcm14@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se va a analizar la cadena de valor del emprendimiento Lovely bites CR como base para la ventaja competitiva. Además, de Identificar el cuadrante estratégico según la matriz de FODA para el emprendimiento Lovely Bites CR. En esta investigación participarán tres clientes habituales y la dueña del emprendimiento que deberá tener más de tres meses de empezar el emprendimiento.

La persona participante deberá responder una serie de preguntas relacionadas a la experiencia obtenida, opciones y sugerencias recibidas del emprendimiento Lovely Bites CR. El tiempo aproximado de esta entrevista es de 15 a 30 minutos, la cual se realizará por medio de una llamada, en donde se va a grabar el audio de la conversación para que la persona Investigadora pueda transcribir las respuestas obtenidas dentro del documento de la tesina. El instrumento de investigación será una entrevista con preguntas abiertas, en donde la persona Investigadora empezará con una introducción y posterior a ello se realizarán las preguntas abiertas a la persona participante.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

DocuSigned by:  
Stephanie Castillo Herrera  
1E3B3500A0A1E

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Los riesgos o molestias potenciales de participar en esta investigación es el tiempo que se utilizará durante la entrevista. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

La participación en este estudio beneficiará al emprendimiento Lovely Bites y a su dueña, ya que podrá ver los resultados obtenidos y con base a ello aplicar las sugerencias que se realicen o tomarlo en cuenta para futuras decisiones.

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

Esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

**CONFIDENCIALIDAD**

La persona investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información. La información obtenida por las entrevistas y que se va a describir en la tesis no se va a compartir con terceros bajo ninguna circunstancia, la información solo se va a utilizar con fines académicos y todas las personas entrevistadas van a firmar un consentimiento informado.

DocuSigned by:  
*Stephania Castillo Herrera*  
183852208AA41C

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Stephanie Castillo Herrera, 1-1351-0809

DocuSigned by:

Stephanie Castillo Herrera

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Geraldine Stephanie Corales Mantilla, 1-1649-0465

DocuSigned by:

Geraldine Stephanie Corales Mantilla

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

San Jose, 6 de septiembre del 2023, 04:30pm

Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:

DocuSigned by:

Stephanie Castillo Herrera



## Anexo 16. Certificado de firma digital del tercer cliente



### Certificate Of Completion

Envelope Id: B3517EB42BCC461E8CFF44B3C1958FFD	Status: Completed	
Subject: Complete with DocuSign: Carta de consentimiento Informado.docx		
Document Type:		
Legal VP:		
Bulk Send:		
Source Envelope:		
Document Pages: 3	Signatures: 5	Envelope Originator:
Certificate Pages: 2	Initials: 0	Stephanie Corales
AutoNav: Enabled		ATTN: Legal Department
EnvelopeId Stamping: Enabled		PO BOX 81226
Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)		Seattle, WA 98108
		mantllg@amazon.com
		IP Address: 54.240.198.39


### Record Tracking

Status: Original	Holder: Stephanie Corales	Location: DocuSign
06-Sep-2023   15:32	mantllg@amazon.com	

### Signer Events

Geraldine Stephanie Corales Mantilla  
 geraldine.corales@uhispano.ac.cr  
 Security Level: Email, Account Authentication (None)

### Signature


DocuSigned by:  
  
9883C897AB074DC...  
 Signature Adoption: Pre-selected Style  
 Using IP Address: 54.240.198.39

### Timestamp

Sent: 06-Sep-2023 | 15:57  
 Viewed: 06-Sep-2023 | 15:58  
 Signed: 06-Sep-2023 | 15:58

Electronic Record and Signature Disclosure:  
 Not Offered via DocuSign

Stephanie Castillo Herrera  
 scastillo@odsasesores.com  
 Security Level: Email, Account Authentication (None)

DocuSigned by:  
  
7029458208AA41C...  
 Signature Adoption: Pre-selected Style  
 Using IP Address: 200.119.152.55  
 Signed using mobile

Sent: 06-Sep-2023 | 15:57  
 Viewed: 06-Sep-2023 | 15:59  
 Signed: 06-Sep-2023 | 16:00

Electronic Record and Signature Disclosure:  
 Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	Status	Timestamp
Agent Delivery Events	Status	Timestamp
Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp
Certified Delivery Events	Status	Timestamp
Carbon Copy Events	Status	Timestamp
Witness Events	Signature	Timestamp
Notary Events	Signature	Timestamp
Envelope Summary Events	Status	Timestamps

## Anexo 17. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

### CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de noviembre de 2023

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **Geraldine Stephanie Corales Mantilla**, cédula de identidad número 1-1649-0465, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023..** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)**  
 Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2023.11.24 21:10:29 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 18. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

### CARTA DE LECTOR

7 de diciembre de 2023

**Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**

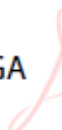
La estudiante **Geraldine Stephanie Corales Mantilla**, cédula de identidad 0116490465 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “**Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023**”, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO  
VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)**

 Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2023.12.07 18:56:16 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número camé Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 19. Licencia y autorización al CENIT

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 24 de noviembre de 2023.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

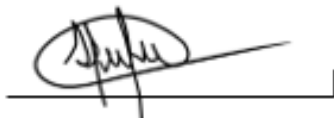
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito/La suscrita, **Geraldine Stephanie Corales Mantilla**, con número de identificación 1-1649-0465, autor(a) del trabajo de graduación titulado “**Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023.**”, presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de negocios; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Geraldine Stephanie Corales Mantilla

Cédula 1-1649-0465

**ANEXO 1**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA**  
**PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor/La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor/La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él/ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR/LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.